

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN
PADA DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI
KABUPATEN CILACAP**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Prasyarat guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :
IKA AYU WIDYA NINGRUM
12812141033

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN
PADA DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI
KABUPATEN CILACAP**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Prasyarat guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :
IKA AYU WIDYA NINGRUM
12812141033

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

PERSETUJUAN

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN
PADA DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI
KABUPATEN CILACAP**

SKRIPSI

Oleh:

IKA AYU WIDYA NINGRUM

12812141033

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal 29 Maret 2016

Untuk dipertahankan didepan Tim Penguji Skripsi

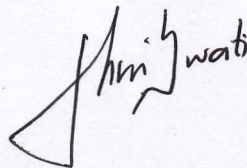
Program Studi Akuntansi

Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing



Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak

NIP. 19681014 199802 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul :

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN PADA DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CILACAP

Yang disusun oleh :

IKA AYU WIDYA NINGRUM

NIM. 12812141033

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tugas Akhir Prodi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
Pada tanggal 06 April 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Kedudukan	Tanda tangan	Tanggal
Abdullah Taman, S.E.Akt.,M.Si	Ketua Penguji		18-04-2016
Rr. Indah Mustikawati, S.E.Akt.,M.Si	Sekretaris Penguji		19-04-2016
Drs. Ngadirin Setiawan, S.E.,M.S	Penguji Utama		19-04-2016

Yogyakarta, 19 April 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta



Dekan
Drs. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ika Ayu Widya Ningrum
NIM : 12812141033
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : **AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN PADA
DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN
TRANSMIGRASI KABUPATEN CILACAP**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 29 Maret 2016

Penulis,



Ika Ayu Widya Ningrum

NIM. 12812141033

MOTTO

“Barangsiapa bertawakkal pada Allah, maka Allah akan memberikan kecukupan padanya, sesungguhnya Allah lah yang akan melaksanakan urusan (yang dikehendaki)-Nya.”

(QS. Ath-Thalaq ayat 3)

“Dan bersabarlah, dan tidaklah ada kesabaranmu itu kecuali dari Allah.”

(QS. An-Nahl: 128)

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.”

(QS Al-Ankabut ayat 6)

*“Intelligence is not the determinant of success,
but hard work is the real determinant of your success.”*

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT kupersembahkan karya ini untuk:

1. Bapak Ahmad Mugito dan Ibu Sri Windarsih, orang tua yang senantiasa mengiringi penulis dalam doa, kasih sayang, bimbingan serta dorongan semangat tiada henti.
2. Fitria Ayu Nurrohmah, adik yang selalu memberi semangat, perhatian, dan kasih sayang.
3. Almamaterku, Universitas Negeri Yogyakarta.

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN
PADA DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI
KABUPATEN CILACAP**

Oleh:
Ika Ayu Widya Ningrum
12812141033

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan serta memberikan saran dan rekomendasi dari temuan kelemahan yang terdapat pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Aktivitas sumber daya manusia yang diteliti meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan cara mendeskripsikan penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia berdasarkan hasil perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, seleksi, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perencanaan SDM sub bagian keuangan, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi kasubag keuangan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yaitu: sub bagian keuangan harus memiliki perencanaan SDM yang terdokumentasi, pada penyusunan ketentuan jumlah pegawai sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan SDM tiap bidang secara tepat, dan diadakannya pelatihan dan pengembangan secara khusus oleh kasubag keuangan untuk pegawai sub bagian keuangan secara periodik.

Kata kunci: Audit Manajemen, Audit SDM Sub Bagian Keuangan, Efektivitas Fungsi SDM

**MANAGEMENT AUDIT FOR EVALUATE THE EFFECTIVENESS
OF HUMAN RESOURCES FUNCTION SUB DEPARTMENT OF FINANCE
IN THE SOCIAL SERVICE MANPOWER AND TRANSMIGRATION
CILACAP**

By:
Ika Ayu Widya Ningrum
12812141033

ABSTRACT

This research aims to assess the effectiveness of the human resources function sub department of finance and providing advice and recommendations from the findings of weakness contained in the Social Service Manpower and Transmigration Cilacap. Human resources activities examined included: human resource planning, recruitment, selection and placement, training and employee development, career planning and development, performance appraisal, compensation and fringe benefits, and termination of employment.

This research is a qualitative descriptive study. Data collection method used in this study is documentation and interviews. Data analysis method used is qualitative analysis by describing the assessment of the effectiveness in human resource functions based on the results of the comparison between the conditions, criteria, causes, and consequences.

Based on the research that has been carried out, it is known that the effectiveness of the human resources function that has been running effectively include recruitment, selection, planning and career development, performance appraisal, compensation and fringe benefits, and termination of employment. While activity has not been effective include human resource planning sub department of finance, staffing, training and development of employees. Based on the findings of the weaknesses found in the activity of the human resources function sub department of finance, then given advice that can be used as input for the Head of finance to improve and enhance the effectiveness of the human resources function, namely: sub department of finance should have the human resources planning documented, in drafting the provisions of the number of employees should be tailored to the human resource requirements of each field appropriately, and the holding of training and development in particular by the Head of finance to employee financial subpart periodically.

Keywords: Management Audit, Audit of Human Resources Sub Departmen of Finance, Effectiveness of Human Resources Function

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul **“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Sub Bagian Keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap”**. Penulis menyadari tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M. Pd, M. A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Bapak Abdullah Taman, M.Si., Ak., CA., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Bapak Mahendra Adhi Nugroho, S.E., M.Sc., Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Ibu Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak. dosen pembimbing akademik yang telah mengarahkan, membimbing, dan memberi masukan kepada penulis selama bangku perkuliahan.
6. Ibu Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak. dosen pembimbing yang telah memberikan pikiran, waktu, dan tenaganya dalam mengarahkan, membimbing, dan memberi masukan Tugas Akhir Skripsi.
7. Bapak Drs. Ngadirin Setiawan SE., MS., dosen narasumber yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
8. Bapak Azy dan Ibu Rumini yang telah telah memberikan ijin penelitian di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

9. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan selama penulis menuntut ilmu dan dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
10. Lilis, Ana, Susmi, Dayan, Wulan dan segenap keluarga besar akuntansi A 2012 yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan kita selama ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan serta bantuan kepada penulis selama penyusunan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat dibutuhkan guna menyempurnakan Tugas Akhir Skripsi ini. Akhirnya harapan penulis semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 29 Maret 2016

Penulis,



Ika Ayu Widya Ningrum

NIM. 12812141033

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN KEASLIAN KARYA	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN.....	9
A. Kajian Teoritis	9
B. Penelitian yang Relevan	32

C. Kerangka Berpikir	35
D. Paradigma Penelitian	37
E. Pertanyaan Penelitian	38
BAB III. METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian	39
C. Jenis Penelitian	40
D. Subjek dan Objek Penelitian	40
E. Definisi Operasional Variabel	40
F. Teknik Pengumpulan Data	41
G. Instrumen Penelitian	42
H. Teknik Analisis Data	43
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
A. Hasil Penelitian	46
B. Analisis Data	54
C. Pembahasan	66
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	78
A. Kesimpulan	78
B. Saran atau Rekomendasi.....	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	37
Gambar 2. Struktur Organisasi Sub Bagian Keuangan	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Program Audit Pendahuluan	88
Program Audit Review dan Pengujian Pengendalian	89
Program Audit Perencanaan SDM	90
Program Audit Rekrutmen SDM	92
Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM	93
Program Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM	94
Program Audit Perencanaan dan Pengembangan Karir	95
Program Audit Penilaian Kinerja SDM	96
Program Audit Kompensasi dan Balas Jasa	97
Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja Pegawai	98
Daftar Pertanyaan Wawancara	99
Struktur Organisasi.....	102
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 12 Tahun 2011	103
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 17 Tahun 2011	112
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011	120
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 Tahun 2011	135
Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 37 Tahun 2011	153
Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011	159
Undang-undang RI No. 43 tahun 1999	172

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan untuk menjadi lebih maju dan unggul dibanding perusahaan lain. Ekonomi global menjadikan persaingan semakin ketat dan berat pada setiap elemen seperti kualitas produk, inovasi, pelayanan dan lain-lain. Kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat digunakan oleh manajemen dalam memacu perkembangan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan daya saing yang tinggi pada perusahaan.

Perusahaan memiliki berbagai jenis aset yang dikelola sesuai dengan prinsip efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi. Salah satu aset yang menjadi perhatian utama pada masa ini adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. SDM diibaratkan sebagai motor penggerak dalam suatu organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dan tuntutan serta kemajuan suatu organisasi.

Bayangkara (2008: 59-60) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi:

- a) Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan.
- b) Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif.
- c) Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
- d) Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan.
- e) Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

Perusahaan dapat memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan lancar dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah direncanakan. Agar tidak terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan maka perlu dilakukannya audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia tidak kalah pentingnya dengan berbagai jenis audit lainnya dalam organisasi. Audit ini juga dapat memberikan sumbangan penting dalam pemeliharaan hubungan antara bagian SDM dengan manajer teknis maupun fungsional.

Audit manajemen merupakan evaluasi terhadap berbagai aktivitas operasional suatu perusahaan dan sasarannya adalah menilai apakah aktivitas-aktivitas tersebut sudah berjalan secara efektif, efisien dan

ekonomis. Dengan adanya fungsi manajemen, pimpinan akan mengendalikan dan mengontrol sumber daya manusia dari seluruh bagian organisasi serta dengan manajemen yang baik dan bersifat secara efektif dan efisien.

Audit manajemen dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, dan mengukur kinerja program. Pelaksanaan audit ini membantu menentukan program-program dan aktivitas-aktivitas yang belum berjalan secara efektif, dan menentukan tindakan perbaikan yang dapat dilakukan terhadap aktivitas yang masih memerlukan perbaikan. Audit manajemen akan mengajukan beberapa saran perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan.

Pada penelitian ini audit manajemen difokuskan pada penilaian program atau aktivitas pengendalian terhadap sumber daya manusia bagian keuangan yang meliputi proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Agar tujuan organisasi dapat tercapai dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan agar dapat memenuhi fungsinya dengan baik, tentu suatu perusahaan menjadikan pegawainya sebagai aset yang berarti dan menempatkan pegawainya pada posisi yang penting.

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi. Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Struktur organisasi pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Kepala, Sekretariat, berbagai bidang, UPT Balai Latihan Kerja Luar Negeri (BLKLN), dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bidang-bidang tersebut adalah Bidang Pemberdayaan dan Pengembangan Sosial, Bidang Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial, Bidang Bantuan, Jaminan dan Perlindungan Sosial, Bidang Pembinaan, Penempatan, Pelatihan Produktivitas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Bidang Hubungan Industrial dan Syarat Kerja, serta Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan. Masing-masing bidang dipimpin oleh seorang kepala bidang. Jumlah pegawai yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap terdapat sekitar 90 orang.

Penelitian ini hanya berfokus pada sumber daya manusia bagian keuangan. Sub bagian keuangan termasuk dalam Sekretariat. Tugas bagian keuangan adalah mengurus masalah keuangan yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Struktur organisasi bagian keuangan dipimpin oleh Kepala sub bagian keuangan yang membawahi tiga bendahara, yaitu Bendahara gaji, Bendahara pengeluaran APBD, Bendahara pengeluaran APBN. Jumlah pegawai yang di sub bagian

keuangan terdapat 4 orang. Setiap bendahara dibantu oleh bendahara pembantu yang berjumlah 19 orang. Bendahara pembantu ini adalah bendahara yang terdapat pada setiap bidang yang lain. Bendahara pembantu disini tugasnya membantu bendahara bagian keuangan apabila ada kegiatan-kegiatan yang diadakan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

Fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap saat ini dapat dikatakan belum berjalan efektif. Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah meminta tambahan pegawai ke BKD namun tidak diberi, adapun diberi tetapi tidak sesuai dengan jumlah permintaan. Saat itu Dinas meminta pegawai berjumlah 5 orang namun hanya diberi 1 orang. Dengan kurangnya SDM tersebut mengakibatkan terjadinya penggandaan tugas.

Dalam penempatan pegawai juga masih terdapat ketidaksesuaian antara proporsi jumlah pegawai yang telah ditetapkan oleh Kasubag keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Kasubag keuangan menetapkan 10 orang pegawai untuk sub bagian keuangan, namun pada kenyataannya hanya terdapat 4 orang pegawai saja. Selain itu, instansi tidak melakukan pelatihan dan pengembangan secara periodik. Pelatihan tersebut hanya berupa undangan dari Diklat.

Hasil dari audit atas fungsi SDM ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada Kepala mengenai efektivitas fungsi SDM yang

dijalankan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Hasil penelitian tersebut selanjutnya dapat membantu Kepala dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengambil judul “ Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka secara umum dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan yang belum efektif.
2. Pada penempatan pegawai terdapat ketidaksesuaian jumlah pegawai yang ditetapkan instansi dengan praktik yang ada di lapangan.
3. Program pelatihan dan pengembangan pegawai belum dilakukan secara periodik.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Penelitian ini dikonsentrasikan kepada berbagai permasalahan mengenai audit sumber daya manusia pada sub bagian keuangan. Pertama, audit atas perolehan sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia,

rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai. Kedua, audit atas pengelolaan sumber daya manusia meliputi pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja pegawai, kompensasi dan balas jasa. Ketiga, audit atas pengurangan sumber daya manusia meliputi kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana efektivitas aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM Sub Bagian Keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Menilai efektivitas aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya tentang pentingnya audit manajemen atas pengelolaan sumber daya manusia.

- b. Menjadi bahan acuan bagi penelitian yang sejenis di masa yang akan datang mengenai audit manajemen, khususnya audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

a. Bagi perusahaan

Sebagai bahan masukan yang dapat dipertimbangkan dalam menyusun rencana, strategi, dan kebijakan di masa yang akan datang untuk meningkatkan efektivitas khususnya pada bagian sumber daya manusia.

b. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan penulis mengenai praktik audit manajemen yang sesungguhnya dan sampai sejauh mana teori yang dipelajari dalam perkuliahan dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada.

c. Bagi Universitas

Dapat menambah perbendaharaan referensi di perpustakaan UNY serta menambah pengetahuan dan informasi pembaca khususnya mahasiswa program studi akuntansi dalam masalah yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Kajian Teoritis

1. Audit Manajemen

a. Pengertian Audit

Audit menjadi suatu kebutuhan pada era saat ini. Menurut Alvin A. Arens, Mark S. Beasley dan Randal J. Elder (2011: 04), *auditing* adalah akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh seseorang yang kompeten, orang independen.

“Pengauditan merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan” (Mulyadi, 2009: 9).

“*Auditing* merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta dengan catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya yang....

bertujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut” (Sukrisno Agoes, 2011:4).

Jadi dapat disimpulkan bahwa Audit atau pemeriksaan dalam arti luas merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mendapatkan, mengumpulkan dan mengevaluasi secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian menyampaikan pendapatnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, objektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Tujuannya adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima.

b. Jenis Audit

Jenis audit umumnya dibagi menjadi 3 (tiga) menurut Bayangkara yaitu :

1) Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan adalah audit terhadap laporan keuangan yang dilakukan oleh seorang auditor independen untuk menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan yang dimiliki oleh kliennya tersebut. Auditor dalam menilai tingkat kewajaran dari laporan keuangan ini berlandaskan prinsip akuntansi berterima umum kemudian melaporkan hasil audit

tersebut dalam bentuk laporan audit. Dalam audit laporan keuangan ini ketika perusahaan menyajikan sebuah laporan-laporan dan auditor melakukan audit, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit laporan keuangan. Serta audit ini hasilnya akan disampaikan kepada beberapa pihak seperti pemegang saham dan kreditor.

2) Audit Manajemen (Operasional)

Audit operasional merupakan audit mengenai kegiatan organisasi atau bagian yang ada di dalamnya dan hubungannya dengan tujuan tertentu. Menilai apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan standar, prosedur, dan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan. Ketika seorang auditor melakukan audit untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan operasi perusahaan, maka proses audit yang dilakukan oleh auditor tersebut adalah audit kinerja atau operasional, audit ini dilakukan bertujuan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang ditemukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh entitas.

3) Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan adalah audit yang dilakukan dengan menilai kesesuaian antara peraturan atau kebijakan pada suatu organisasi dengan keadaan sebenarnya. Audit kepatuhan dilakukan oleh seorang auditor untuk melihat kegiatan operasi

suatu entitas apakah telah sesuai dengan ketentuan, peraturan, persyaratan yang berlaku atau telah disetujui, seperti perjanjian dengan kreditor, perundang-undangan disuatu negara. Hasil dari audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai pada sektor pemerintahan.

c. Pengertian Audit Manajemen

“Audit manajemen adalah suatu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk menjamin bahwa kegiatan-kegiatan tersebut terselenggara berdasarkan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi, dan lain sebagainya” (Sondang P. Siagian, 2013:353).

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2008), audit operasional atau manajemen merupakan audit atas operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen untuk menilai ekonomi, efisiensi, dan efektifitas dari seluruh operasi terbatas hanya pada keinginan manajemen.

“Audit manajemen adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas” (Haryono Jusup, 2001:16).

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit operasional atau manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas atas obyek yang telah diperiksa dalam suatu perusahaan yang memberikan informasi operasi perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk melakukan perbaikan.

d. Tujuan Audit Manajemen

Menurut Sukrisno Agoes (2004:175) menyatakan bahwa tujuan audit manajemen adalah sebagai berikut:

- a) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- b) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- c) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- d) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan”.

Menurut AICPA yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2000:275) dikatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan audit manajemen adalah memeriksa dan menilai operasi suatu perusahaan beserta dengan prosedur pelaksanaannya dan juga

menyangkut pemberian informasi kepada manajemen tentang masalah-masalah operasi yang diperlukan untuk melakukan koreksi dalam peningkatan penghematan dan produktivitas.

Menurut Guy, et al (2003:241), audit manajemen dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan sebagai berikut :

- a) Menilai kinerja. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan tujuan dengan kegiatan organisasi, misalnya seperti kebijakan, standar, dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan manajemen dengan kriteria penilaian yang sesuai.
- b) Mengidentifikasi peluang perbaikan. Seorang auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan guna peningkatan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas organisasi.
- c) Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Rekomendasi yang diberikan auditor dapat berkembang secara beragam selama audit operasional dilaksanakan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan audit adalah untuk mengevaluasi kegiatan, aktivitas dan program yang diidentifikasi masih memerlukan perbaikan dan peningkatan dalam hal ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

2. Ruang Lingkup dan Unsur Temuan Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari aktivitas yang dilakukan, sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah aktivitas dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/ peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Sukrisno Agoes & Jan Hoesada (2009: 160) terdapat unsur temuan audit yang meliputi hal-hal berikut :

a) Kondisi (*Condition*)

Istilah kondisi mengandung arti hasil aktual, yaitu apa auditor temukan selama melakukan observasi.

b) Kriteria (*Criteria*)

Auditor harus menentukan kriteria yang sesuai dengan kondisi yang ditemukan, seperti standar perusahaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, serta peraturan hukum.

c) Penyebab (*Cause*)

Temuan audit tidak lengkap sampai auditor mengidentifikasi penyebab atau alasan terjadinya penyimpangan dan kriteria yang telah ditetapkan.

d) Akibat (*Effect*)

Akibat merupakan unsur yang diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kondisi yang tidak diinginkan apabila dibiarkan berjalan terus akan mengakibatkan kerugian yang cukup serius.

e) Rekomendasi (*Recommendation*)

Rekomendasi yang diberikan harus menjelaskan mengenai kondisi, sebab, serta apa yang harus dilakukan untuk mencegah keadaan yang tidak diinginkan.

Teori menurut para ahli mengenai unsur temuan audit yang telah dijelaskan diatas saling menguatkan. Sukrisno Agoes & Jan Hoesada menjelaskan unsur temuan audit terdiri dari kriteria, penyebab, akibat, kondisi, dan rekomendasi. Sebagai acuan, peneliti menambahkan kondisi di dalam unsur temuan audit. Di dalam unsur temuan audit, kondisi menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi di perusahaan.

3. Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut M.T.E. Hariandja (2002: 2), sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal, oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Hadadi Nawawi (2005: 40) menyatakan terdapat 3 (tiga) pengertian sumber daya manusia yaitu :

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di suatu organisasi/perusahaan sebagai penggerak dan mewujudkan eksistensi organisasi tersebut.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang P. Siagian (2013: 41), perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, keseluruhan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Jackson, *et al* (2010: 99), elemen-elemen dalam perencanaan SDM meliputi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan: (a) pengamatan dan penilaian lingkungan; (b) menetapkan sasaran yang harus dicapai dengan aktivitas-aktivitas SDM, sejalan dengan pengukuran yang akan digunakan untuk menilai pencapaian sasaran tersebut; dan (c) mengembangkan rencana-rencana khusus untuk kebijakan dan praktik SDM yang sejalan dengan jadwal untuk melaksanakan rencana-rencana tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia pada perusahaan/ organisasi secara tepat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Agar dalam pelaksanaan perencanaan bisa berhasil, terdapat 4 (empat) aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan yaitu: (a) berapa jumlah proyeksi pegawai yang dibutuhkan (*forecasting of employees*); (b) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*); (c) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*); dan (d) menjalankan program aksi (*action program*).

Dalam perencanaan SDM terdapat 2 (dua) teknik yaitu secara non-ilmiah dan ilmiah. Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya berdasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaan saja, sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan dan perencanaan yang baik.

2) Rekrutmen

Setelah dapat menentukan SDM melalui perencanaan SDM, langkah berikutnya adalah penarikan tenaga kerja (rekrutmen). Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa Rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pendapat lain menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003:105), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Menurut Henry Simamora (1997:214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- a) Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- b) Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan pegawai-pegawai yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- c) Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

Terdapat beberapa kegiatan pokok dalam rekrutmen (Wilson Bangun, 2012: 140) antara lain :

- a) Menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- b) Memperoleh informasi di pasar tenaga kerja.
- c) Menentukan metode rekrutmen secara tepat.
- d) Menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dapat bekerjasama dengan manajer lini perusahaan.
- e) Memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai kebutuhan.
- f) Melakukan tindak lanjut terhadap calon tenaga kerja baik yang diterima maupun ditolak untuk melakukan evaluasi mengenai efektif tidaknya penarikan tenaga kerja yang dilakukan.

3) Seleksi dan Penempatan Pegawai

Seleksi dan penempatan merupakan bagian penting dalam aktivitas atau kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia terutama untuk pengadaan tenaga kerja, karena dengan adanya seleksi maka akan menghasilkan pegawai-pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik dari segi jumlah maupun mutu yang akan menjamin kelancaran tugas-tugas dan jalannya aktivitas.

Menurut Hasibuan (2008:53), seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai suatu perusahaan, sedangkan menurut Nitisemito (2000:225), seleksi merupakan kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih pegawai yang paling tepat dalam jumlah yang cepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya.

Menurut Rivai (2004:211), penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya. Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162), penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Menurut Gomes (2003: 117), seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses mendapatkan calon pegawai sesuai dengan kriteria. Selanjutnya

setelah proses seleksi dilakukan, penempatan pegawai yang berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

4) Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Menurut Sikula sebagaimana yang dikutip oleh Susilo Martoyo (1996: 55), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana para pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas, sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dimana para pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Perbedaannya, pelatihan lebih berorientasi pada kondisi saat ini sedangkan pengembangan berorientasi pada perspektif masa yang akan datang.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 45) tujuan dari pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu :

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b) Meningkatkan produktivitas kerja
- c) Meningkatkan kualitas kerja
- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya (Rivai, 2009:369). Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dalam meniti proses kenaikan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Susilo Martoyo, 2000: 78).

Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir ini, kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan pekerjaannya akan semakin meningkat. Perusahaan akan lebih maju dengan mempunyai pegawai yang kemampuannya baik dan memadai serta tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan akan tercapai dengan baik.

6) Penilaian Kinerja Pegawai

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan

barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual. Organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai pegawai. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu.

Hani Handoko (1993: 135) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

7) **Kompensasi dan Balas Jasa**

Menurut Hasibuan (2012 : 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pendapat lain menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan secara langsung oleh perusahaan kepada pegawai, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada pegawai.

Kompensasi adalah masalah yang sangat sensitif bagi pegawai karena kompensasi menjadi pendorong karyawan untuk bekerja dan berpengaruh pada kedisiplinan kerja pegawai. Oleh karena itu, seharusnya perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja atau tanggung jawab yang dipikul pegawai.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

a) Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

f) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

8) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungannya dengan perusahaan, diantaranya disebabkan karena:

- a) Peraturan perundang-undangan
- b) Keinginan perusahaan
- c) Keinginan pegawai
- d) Pensiun
- e) Kontrak kerja berakhir
- f) Meninggal dunia
- g) Perusahaan dilikuidasi

4. Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, bisa diartikan mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan. (Rivai, 2004: 548).

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu :

- a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau pegawai).
- b) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Henry Simamora (2004: 672), audit sumber daya manusia sebagai kegiatan pengevaluasian aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi aktivitas tersebut.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu proses analisis terhadap fungsi sumber daya manusia untuk menilai efektivitas guna membenahi aktivitas-aktivitas pada fungsi tersebut dan diberdayakan untuk kepentingan pencapaian tujuan suatu organisasi.

b. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa hal yang ingin dicapai perusahaan melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut. Menurut Rivai & Sagala (2011: 1056) tujuan audit SDM antara lain:

- 1) Menilai efektivitas SDM.
- 2) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
- 3) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

c. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2004), audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen SDM
- 3) Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besardiantara pegawai departemen SDM
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM
- 5) Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
- 6) Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
- 7) Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturanyang berlaku
- 8) Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
- 9) Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yangdiperlukan di dalam departemen SDM.

d. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2008: 62), ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku.
- 2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi.
- 3) Menilai kinerja program.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia guna meningkatkan keefektifan kinerja SDM pada ADiTV Yogyakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah efektif, rekrutmen dan seleksi SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah efektif, pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan pada ADiTV sudah dikatakan efektif, promosi jabatan belum dilaksanakan ADiTV untuk karyawan tetap karena masing-masing divisi mempunyai keahlian, bakat, dan minatnya di bidang masing-masing sehingga pekerjaannya bersifat tetap, keselamatan dan kesehatan kerja SDM yang terdapat di ADiTV sudah dilaksanakan dengan baik, kepuasan kerja karyawan belum dinilai secara khusus oleh bagian HRD karena ADiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan, pemutusan hubungan kerja yang terjadi di ADiTV dapat dikatakan efektif.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode yang digunakanyaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif serta topik yang diambil tentang audit manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma adalah ADiTV Yogyakarta, sedangkan penelitian ini,

objek penelitiannya adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

2. Penelitian yang dilakukan Novi Hidayat (2009) yang berjudul “Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang)”

Hasil dari penelitian Novi Hidayat (2009) adalah PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk tidak melakukan rotasi/perputaran karyawan secara berkala terutama untuk bagian keuangan (*staff finance*) dan karyawan sebagai *teller* dan *customer office* tidak memenuhi kualifikasi perusahaan dapat diterima, serta *staff finance* yang diterima tersebut mempunyai hubungan keluarga dengan *manager finance*.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode analisis data yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada ruang lingkup dan objek yang diteliti. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Novi Hidayat, ruang lingkup penelitiannya adalah proses rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian ini hampir mencakup seluruh aktivitas pada fungsi sumber daya manusia. Serta objek dalam penelitian relevan adalah PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Bionita Biandiputri pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru belum berjalan secara efektif karena masih terdapat kelemahan yang dikarenakan belum adanya prosedur perencanaan SDM. Rekrutmen karyawan pada perusahaan Pustaka Baru sudah didokumentasikan dan telah berjalan secara efektif walaupun dokumen yang ada hanya sederhana, proses seleksi dan penempatan karyawan sudah berjalan efektif namun belum didokumentasikan dengan baik. Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang pelatihan dan pengembangan SDM, program pelatihan dan pengembangan karir belum berjalan secara efektif, belum ada standar penilaian kerja karyawan yang akurat dan terdokumentasi, perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan perusahaan pustaka baru sudah berjalan efektif, kebijakan pemutusan hubungan kerja di perusahaan pustaka baru telah efektif tetapi perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif, dan tujuan dari penelitian relevan ini adalah menilai efektivitas fungsi

SDM. Perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Bionita Biandiputri adalah Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru, sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

C. Kerangka Berpikir

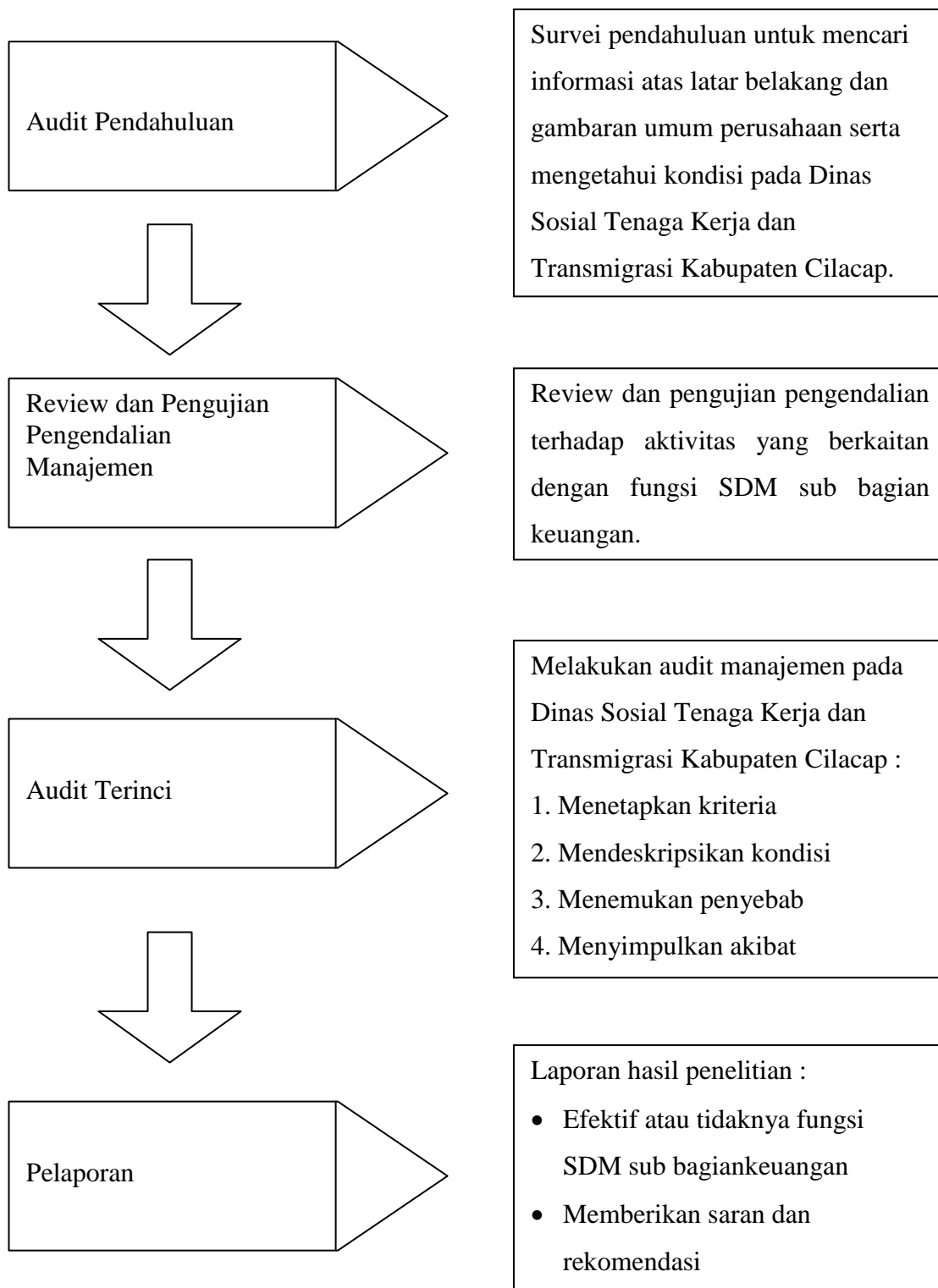
Di era globalisasi ini persaingan di dunia bisnis sangatlah ketat, banyak hal yang harus dilakukan oleh pengusaha untuk menjaga eksistensi dari perusahaannya. Seiring dengan perkembangan dunia teknologi dan informasi yang sangat pesat, dunia bisnis juga ikut berkembang. Perusahaan seharusnya mengenali dan mengkaji sumber daya mana saja yang dapat mendukung dan dapat dimanfaatkan dengan efisien dan efektif untuk mengembangkan usahanya. Sumber daya manusia memegang peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia dianggap penting karena mempengaruhi efektivitas organisasi, serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan nilai tambah perusahaan.

Audit sumber daya manusia perlu dilakukan untuk menilai kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah dijalankan manajemen sumber daya manusia apakah telah dijalankan secara efektif dalam menangani permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan

berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam aktivitas yang telah dilakukan.

Dengan adanya proses audit pada manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen dan membantu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki. Audit yang dilakukan oleh penulis melalui tahapan survei pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci dan tahap pelaporan. Ruang lingkup pada penelitian ini meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, dan kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK).

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana efektivitas perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana efektivitas rekrutmen pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana efektivitas seleksi dan penempatan pegawai pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
4. Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
5. Bagaimana efektivitas perencanaan dan pengembangan karir pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
6. Bagaimana efektivitas penilaian kinerja pegawai pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
7. Bagaimana efektivitas kompensasi dan balas jasa pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?
8. Bagaimana efektivitas Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya (Sukmadinata, 2006).

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, sehingga dalam penelitian ini penulis tidak membuat kesimpulan atas fenomena yang terjadi tetapi penulis hanyalah memberikan penggambaran secara deskripsi tekstual mengenai kegiatan operasional perusahaan, kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan memberikan rekomendasi yang dapat membantu peningkatan kualitas kegiatan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang terstruktur dan terorganisasi dengan baik mengenai aktivitas operasional Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap yang beralamatkan di Jalan Perwira No. 30, Cilacap.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2015 sampai dengan Maret 2016.

C. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap khususnya terhadap fungsi SDM sub bagian keuangan yang ada dalam Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Penelitian ini bertujuan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena mengenai aktivitas-aktivitas SDM yang terjadi ketika penelitian berlangsung dan menyajikannya apa adanya.

D. Subjek dan Obyek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah manajemen SDM, kepala dan pegawai (Bendahara APBD) sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap, sedangkan obyek dari penelitian ini adalah aktivitas fungsi Sumber daya Manusia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja.

E. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2009:60), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia.

Audit manajemen untuk menilai efektivitas sumber daya manusia merupakan kegiatan mengevaluasi dan menganalisis keseluruhan kebijakan atas prosedur sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dengan tujuan memberikan rekomendasi untuk perbaikan yang diperlukan mengenai masalah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006: 158), dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda dan sebagainya. Menurut Sugiyono (2011:329-330), Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bias berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi berupa Peraturan-peraturan tentang pengelolaan fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan kepala sub bagian keuangan untuk mengetahui seluruh aktivitas yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada manajemen SDM, kepala dan pegawai (Bendahara APBD) sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sumber daya manusia sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur yang menghasilkan informasi untuk melakukan sebuah penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah program audit dan pedoman wawancara. Menurut Bayangkara (2008: 37), program audit merupakan perencanaan langkah kerja yang harus dilakukan selama proses audit, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan secara informasi yang ada tentang program atau aktivitas audit. Program audit tersebut diadaptasi dari program audit Antonyella Papina (2014), untuk lebih jelasnya ada pada halaman 88-98.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah bagian yang sangat penting dalam metode penelitian. Dalam menganalisis data kualitatif digunakan metode analisis data deskriptif (analisis data non statistik) dengan teknik komparatif yaitu menganalisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada pada perusahaan.

Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah menyusun prosedur audit yang meliputi kegiatan berikut ini, antara lain: melakukan wawancara dengan Kasubag Umum, Kasubag Keuangan dan pegawai sub bagian keuangan, melakukan survei, menganalisis objek audit. Setelah mendapatkan informasi umum instansi, peneliti membuat program audit yang akan dilakukan. Program audit yang dibuat disesuaikan dengan ruang lingkup penelitian sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Tahap kedua yaitu menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan alat pengukuran yang digunakan dalam audit manajemen sumber daya manusia. Tahap ini berlangsung ketika peneliti telah mendapatkan informasi secara cukup mengenai objek penelitian. Temuan audit yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan untuk kemudian dianalisa. Audit manajemen sumber daya manusia mempunyai empat alat pengukuran untuk menganalisa tingkat keberhasilan dari program-program yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia, antara lain:

1. Menentukan Kondisi

Kondisi merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi yang ditemukan peneliti berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh instansi.

2. Menentukan Kriteria

Kriteria merupakan standar yang berisi norma-norma dan kebijakan perusahaan yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang berjalan di instansi.

3. Mendeskripsikan Penyebab

Penyebab merupakan kondisi yang terjadi setelah dilaksanakannya program-program sumber daya manusia. Penyebab ini dapat berupa pencapaian hasil program sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang atau bisa juga berupa tidak tercapainya tujuan program yang telah direncanakan oleh fungsi sumber daya manusia.

4. Menentukan Akibat

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung oleh perusahaan karena adanya ketidaksesuaian antar kriteria yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat dapat memberi dampak positif maupun negatif pada keadaan finansial maupun nonfinansial perusahaan.

Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia

sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Pada tahap ini peneliti memberikan saran atas hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh pihak Instansi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

a. Deskripsi Data Umum

Pembangunan Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian di Kabupaten Cilacap secara substansial untuk program Ketenagakerjaan masih dihadapkan pertumbuhan angkatan kerja yang tidak sebanding dengan penambahan kesempatan kerja baru dan rendahnya tingkat pendidikan dan ketrampilan tenaga kerja, juga tingginya potensi gejolak hubungan industrial. Untuk program ketransmigrasian dihadapkan pada masalah terbatasnya lokasi yang disyaratkan untuk pembangunan transmigrasi di daerah penempatan, sementara animo masyarakat Kabupaten Cilacap yang ingin ikut program transmigrasi masih cukup tinggi.

Dasar Hukum Berdirinya Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap dibentuk berdasarkan :

- 1) Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor : 39 Tahun 2003 tentang pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap;
- 2) Keputusan Bupati Cilacap Nomor : 35 Tahun 2004 tentang Tugas Pokok Fungsi dan Tata Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

Tugas pokok Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan di bidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut di atas, maka fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap adalah :

- 1) Pelaksanaan perumusan kebijaksanaan teknis dibidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- 2) Perencanaan, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi dibidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- 3) Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum dibidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Pengkoordinasian dan Pelaksanaan pelayanan Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Visi merupakan kondisi masa depan yang dicita-citakan dan merupakan komitmen bersama tanpa ada paksaan. Berdasarkan musyawarah bersama dengan seluruh pegawai di jajaran Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap telah dirumuskan bahwa Visi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap adalah : *“Terwujudnya kesejahteraan sosial masyarakat dan*

tenaga kerja yang produktif dan kompetitif di Kabupaten Cilacap serta kesejahteraan masyarakat transmigrasi.”

Misi juga merupakan tujuan utama ke arah mana perencanaan / program instansi pemerintah ingin dicapai. Misi dilaksanakan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, dan diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal Instansi Pemerintah dan mengetahui alasan keberadaannya. Misi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap adalah :

- a) Meningkatkan pemberdayaan dan pengembangan pelayanan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- b) Meningkatkan penyelenggaraan pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- c) Meningkatkan pembinaan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- d) Mengoptimalkan pemberdayaan kelembagaan kesejahteraan sosial;
- e) Meningkatkan kualitas dan produktifitas tenaga kerja serta kesempatan kerja;
- f) Menciptakan hubungan industrial yang harmonis dengan meningkatkan perlindungan dan pengawasan tenaga kerja;
- g) Memfasilitasi penyelenggaraan transmigrasi.

Adapun tujuan jangka menengah (tahun 2012-2017) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap berdasarkan misinya adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatnya kualitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan Kesejahteraan Sosial, Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian;
- b) Meningkatnya pemberdayaan dan pengembangan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- c) Meningkatnya penyelenggaraan pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- d) Meningkatnya pembinaan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- e) Optimalnya pemberdayaan kelembagaan kesejahteraan sosial;
- f) Meningkatnya kualitas dan produktifitas tenaga kerja serta kesempatan kerja;
- g) Meningkatnya jaminan sosial dan perlindungan tenaga kerja;
- h) Percepatan dan pemerataan pembangunan wilayah Transmigrasi.

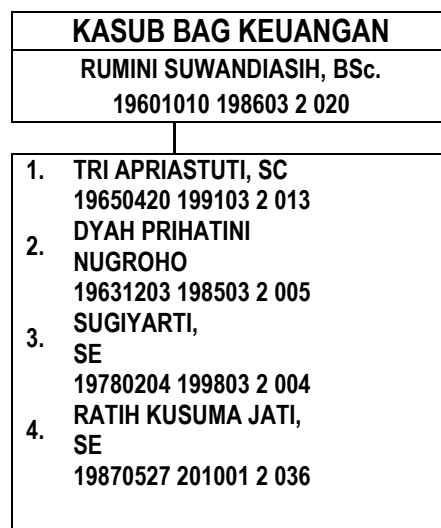
Sasaran adalah penjabaran tujuan secara terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai/ dihasilkan secara nyata oleh Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam jangka waktu tahunan, sampai lima tahun mendatang. Sasaran di dalam Rencana Strategis Dinas Sosial,

Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Tahun 2012-2017 adalah:

- a) Tersedianya aparatur yang handal serta sarana dan prasarana yang mendukung penyelenggaraan pelayanan Kesejahteraan Sosial, Ketenagakerjaan dan Ketramigrasian;
 - b) Terlaksananya pemberdayaan dan pengembangan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
 - c) Terlaksananya penyelenggaraan pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
 - d) Terlaksananya pembinaan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
 - e) Terlaksananya pemberdayaan kelembagaan kesejahteraan sosial;
 - f) Terlaksananya kegiatan untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas tenaga kerja serta kesempatan kerja;
 - g) Terciptanya hubungan industrial yang harmonis dengan peningkatan perlindungan dan pengawasan tenaga kerja;
 - h) Terfasilitasinya penyelenggaraan transmigrasi.
- b. Deskripsi Data Khusus

Berhubung penelitian ini berfokus pada SDM sub bagian keuangan, sehingga peneliti hanya menjelaskan tentang SDM sub bagian keuangan. Struktur organisasi bagian keuangan dipimpin oleh Kepala sub bagian keuangan yang membawahi tiga bendahara, yaitu

Bendahara gaji, Bendahara pengeluaran APBD, Bendahara pengeluaran APBN. Jumlah pegawai yang di sub bagian keuangan terdapat 4 orang. Setiap bendahara dibantu oleh bendahara pembantu yang berjumlah 19 orang. Bendahara pembantu ini adalah bendahara yang terdapat pada setiap bidang yang lain. Bendahara pembantu disini tugasnya membantu bendahara bagian keuangan apabila ada kegiatan-kegiatan yang diadakan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Sub bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan pengelolaan keuangan dan administrasi keuangan Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Berikut adalah gambar struktur organisasi untuk sub bagian keuangan :



Gambar 2. Struktur Organisasi Sub Bagian Keuangan

Kepala Subbagian Keuangan mempunyai uraian tugas :

- 1) Menyusun program kerja sub bagian keuangan berdasarkan program kerja Sekretariat sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 2) Menjabarkan perintah atasan dengan mempelajari isi perintah tertulis maupun lisan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
- 3) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing;
- 4) Memproses pengajuan Surat Permintaan Pembayaran-Uang Persediaan, Surat Permintaan Pembayaran-Ganti Uang, Surat Permintaan Pembayaran-Tambah Uang, Surat Permintaan Pembayaran-Langsung Gaji dan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil serta verifikasi Surat Permintaan Pembayaran ke Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah;
- 5) Menyiapkan bahan untuk menyelia kegiatan verifikasi atas laporan surat pertanggungjawabab pelaksanaan APBD sesuai dengan prosedur, mekanisme dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 6) Menyiapkan bahan untuk pengesahan surat pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBD guna dikirimkan kepada Pejabat Pengelola Keuangan Daerah;
- 7) Menyiapkan bahan penyusunan jurnal penerimaan kas, jurnal pengeluaran kas, buku besar, jurnal umum dan laporan realisasi anggaran baik bulanan, semester maupun tahunan;
- 8) Melakukan verifikasi dan pencatatan atas laporan penambahan atau pengurangan aset sebagai bahan pembuatan neraca;

- 9) Menyiapkan bahan penyusunan evaluasi dan laporan pertanggungjawabab pelaksanaan APBD yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan;
- 10) Menyiapkan bahan pengelolaan, pembinaan dan pengawasan penatausahaan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 11) Menyiapkan bahan koordinasi dalam pengusulan/penunjukkan kuasa pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, pejabat pelaksana teknis kegiatan dan bendahara serta pejabat penatausahaan keuangan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 12) Menyiapkan bahan penyeliaan pengelolaan kelengkapan Surat Permintaan Pembayaran-Uang Persediaan, Surat Permintaan Pembayaran-Ganti Uang, Surat Permintaan Pembayaran-Tambah Uang dan Surat Permintaan Pembayaran-Langsung Gaji dan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil serta verifikasi Surat Permintaan Pembayaran sesuai ketentuan yang berlaku;
- 13) Memeriksa tugas-tugas yang telah dilaksanakan bawahan;
- 14) Menyusun laporan kinerja bulanan, triwulanan dan tahunan Sub bagian Keuangan;
- 15) Mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan sub bagian keuangan;

- 16) Memberikan penilaian kerja dan prestasi bawahan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
 - 17) Menyampaikan saran dan pertimbangan baik secara lisan maupun tertulis kepada atasan sesuai dengan bidang tugasnya;
 - 18) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Struktur organisasi untuk seluruh pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap (Lampiran13).

B. Analisis Data

1. Audit Pendahuluan

Pada audit pendahuluan, auditor melakukan survey tahap awal ke Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap untuk mengetahui informasi mengenai latar belakang instansi serta mengidentifikasi masalah yang ada. Auditor melakukan wawancara terhadap Kepala Sub Bagian Keuangan. Selanjutnya auditor menetapkan tujuan audit sementara, yakni untuk mengidentifikasi masalah yang ada dan menilai efektivitas atas pengelolaan fungsi sumber daya manusia. Terdapat 4 elemen pokok dalam unsur temuan audit, antara lain:

- a. Kondisi merupakan tindakan dan kejadian yang sebenarnya terjadi di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Dalam hal ini auditor mengumpulkan bukti-bukti yang relevan kompeten memadai dan material.

- b. Kriteria yang digunakan dalam proses audit dalam dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.
- c. Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan atau pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap yang menangani sumber daya manusia. Dalam hal ini auditor melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Keuangan dan SDM.
- d. Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga merupakan hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

2. *Review* dan pengujian pengendalian

Dalam melakukan *review* dan pengujian pengendalian auditor menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh menjadi temuan audit dan tujuan audit yang sesungguhnya. Auditor juga melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait pelaksanaan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

Instansi telah melakukan pengendalian internal atas fungsi SDM dengan mensosialisasikan tujuan dan visi misi instansi, sehingga pegawai dapat memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan instansi. Instansi juga memperhatikan kualitas dan kuantitas SDM yang ada. Sejauh ini instansi juga telah menjalankan praktik yang sehat

yakni melaksanakan aktivitas-aktivitas operasional instansi sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan merupakan tahap selanjutnya dari proses audit. Pada tahap ini, auditor mengumpulkan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan audit. Data-data yang diperoleh kemudian digolongkan ke dalam unsur temuan audit kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. Informasi yang diperoleh dari data-data tersebut selanjutnya dianalisis untuk memahami permasalahan yang terjadi. Hingga akhirnya diperoleh suatu kesimpulan audit, dan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan.

Berikut ini hasil audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap :

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1) Kondisi

Perencanaan SDM sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum efektif. Perencanaan SDM sub bagian keuangan sudah terdokumentasi dengan jelas hanya terdapat ketidaksesuaian antara jumlah proporsi pegawai dengan praktik yang ada di lapangan. Target instansi bergantung kepada perencanaan SDM

diantaranya penyerapan anggaran, target fisik dan penyelesaian pekerjaan.

2) Kriteria

- a) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan
- b) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil
- c) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 15

3) Penyebab

Sesuai dengan prosedur pemerintah, BKD yang melakukan proses rekrutmen. Dinas menyusun analisa jabatan dan beban kerja untuk mendapatkan informasi mengenai formasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah. Sub bagian keuangan sempat meminta pegawai berjumlah 10 orang, namun BKD hanya memberikan 1 orang pegawai.

4) Akibat

Tidak sesuai permintaan jumlah pegawai dengan praktiknya oleh Dinas kepada BKD dapat mengakibatkan kurangnya sumber daya manusia sub bagian keuangan, sehingga terdapat penggandaan tugas oleh pegawai.

b. Rekrutmen

1) Kondisi

Rekrutmen yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah yang telah sesuai dengan prosedur dan kualifikasi yang telah ditetapkan. Proses rekrutmen dilakukan dari analisis beban kerja dan penyusunan nama jabatan kemudian dikirimkan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Cilacap.

2) Kriteria

- a) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.
- b) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 16 ayat (2)

3) Penyebab

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap telah menjalankan proses rekrutmen sesuai dengan prosedur atau kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah. Setiap calon tenaga kerja yang hendak bekerja di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap harus melewati proses rekrutmen yang sesuai dengan formasi Calon Pegawai Negeri Sipil.

4) Akibat

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap dapat memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi CPNS. Semua orang berhak melamar kerja menjadi CPNS.

c. Seleksi dan Penempatan Pegawai

1) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap melakukan seleksi sesuai dengan standar pemerintah. Proses seleksi ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Seleksi ini dilakukan dengan menggunakan metode CAT (*Computes Assisted Test*). Pada penempatan pegawai, masih terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah pegawai yang ada di sub bagian keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan pegawai, instansi telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah pegawai pada sub bagian keuangan. Pada praktiknya terdapat temuan bahwa proporsi jumlah pegawai untuk sub bagian keuangan tidak sesuai dengan standar instansi.

2) Kriteria

a) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12

Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

- b) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil.
- c) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 17

3) Penyebab

Terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah pegawai yang ada di sub bagian keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan pegawai, instansi telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah pegawai pada sub bagian keuangan, namun dalam praktiknya berbeda.

4) Akibat

Kurangnya jumlah pegawai pada sub bagian keuangan mengakibatkan adanya penggandaan tugas. Hal tersebut akan berakibat fatal apabila terdapat kegiatan penting, sehingga para bendahara sub bagian keuangan meminta bantuan terhadap bendahara-bendahara yang terdapat pada bidang lainnya.

d. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

1) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum pernah mengadakan pelatihan khusus untuk pegawai sub bagian keuangan. Pelatihan dan pengembangan

hanya melalui undangan Diklat. Pelatihan dan pengembangan pegawai diikuti oleh seluruh pegawai.

2) Kriteria

- a) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- b) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 31

3) Penyebab

Perusahaan belum memiliki program khusus pelatihan dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Pelatihan dan pengembangan pegawai berupa Diklat yang diikuti oleh semua pegawai. Diklat yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Jenis Diklat didasarkan pada hasil identifikasi kesenjangan kompetensi pegawai.

4) Akibat

Kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya semakin meningkat, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi instansi. Pegawai dapat bekerja lebih baik sesuai dengan keinginan instansi dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh instansi.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir**1) Kondisi**

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap memiliki program perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawainya yang memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan pada posisi-posisi tertentu.

2) Kriteria

- a) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 20 dan Pasal 25

3) Penyebab

Instansi memperhatikan pegawai dengan memiliki perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawainya yang berprestasi. Pada saat terdapat posisi atasan yang kosong, maka pegawai yang dianggap memiliki kemampuan yang baik akan dipromosikan untuk menduduki posisi tersebut dan sudah dipertimbangkan berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan PNS.

4) Akibat

Pegawai menjadi termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya, sehingga dapat memiliki kesempatan untuk lebih meningkatkan karirnya.

f. Penilaian Kinerja Pegawai

1) Kondisi

Kepala sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap melakukan penilaian kinerja bagi bawahannya. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap bulan.

2) Kriteria

a) Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011

3) Penyebab

Kepala sub bagian keuangan telah memiliki pedoman yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja bawahannya. Setelah melakukan penilaian, penilaian tersebut diberikan kepada fungsi SDM untuk dilakukan tindak lanjut. Penilaian ini dijadikan sebagai evaluasi atas kinerja pegawai.

4) Akibat

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi atas kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai. Program ini juga dapat membantu pengembangan keahlian pekerjaan agar dapat memenuhi tuntutan jabatannya saat ini dan di masa depan.

g. Kompensasi dan Balas Jasa

1) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap telah melakukan prosedur yang sesuai dengan peraturan pemerintah dalam pemberian kompensasi dan balas jasa. Pemberian kompensasi dan balas jasa didasarkan pada Analisis Beban Kerja (ABK). Kompensasi dan balas jasa diberikan kepada pegawai melalui rekening bank pada setiap 3 bulan.

2) Kriteria

- a) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- b) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 32

3) Penyebab

Pemberian kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan dari Pemerintah. Besarnya kompensasi juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan pegawai. Kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan. Kompensasi tersebut akan ditransfer oleh DPPKAD melalui rekening bank milik masing-masing pegawai.

4) Akibat

Kompensasi dan balas jasa yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi Peraturan Pemerintah. Gaji tersebut sudah memenuhi standar kebutuhan sesuai dengan di lingkungan masyarakat sekitar. Pemberian gaji pada pegawai selalu tepat waktu.

h. Pemutusan Hubungan Kerja

1) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap memiliki peraturan dan prosedur berkaitan dengan PHK. PHK terjadi bagi pegawai bila telah mencapai masa pensiun. PHK dapat terjadi jika terdapat masalah dalam kinerja pegawai, tindakan yang melanggar peraturan instansi, maupun pegawai tersebut mengundurkan diri. Kematian pegawai juga menjadi penyebab terjadinya PHK.

2) Kriteria

- a) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 23

3) Penyebab

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap telah menjalankan kebijakan mengenai PHK sesuai dengan ketentuan instansi maupun dari pemerintah. Apabila terjadi

pelanggaran peraturan instansi yang bersifat melanggar hukum, maka instansi akan menindaklanjuti kasus tersebut ke pihak yang berwajib atau langsung melakukan PHK.

4) Akibat

Proses PHK berjalan sesuai dengan prosedur di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap. Pegawai juga telah mengetahui dan memahami hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya PHK.

C. Pembahasan

Fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi yang penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Audit Manajemen atas fungsi sumber daya manusia Sub Bagian Keuangan dimaksudkan untuk melihat apakah fungsi telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berikut adalah pembahasan terkait hasil audit manajemen atas fungsi SDM tersebut :

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan SDM pada perusahaan/ organisasi secara tepat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dengan perencanaan yang baik maka perusahaan dapat memenuhi kebutuhan SDM secara kualitas maupun

kuantitasnya untuk menyelesaikan berbagai tugas di dalam aktivitas perusahaan.

Perencanaan SDM sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum efektif. Masih terdapat ketidaksesuaian antara proporsi jumlah pegawai yang sudah ditetapkan dengan praktik yang ada di lapangan. Target instansi bergantung kepada perencanaan SDM diantaranya penyerapan anggaran, target fisik dan penyelesaian pekerjaan. Perencanaan berawal dari analisis jabatan untuk memperoleh data informasi dan nama jabatan, kemudian menganalisis beban kerja PNS. Setelah itu, lihat formasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah untuk kebutuhan Daerah.

Berkaitan dengan kualitas SDM, instansi memiliki kualifikasi untuk menilai calon tenaga kerja yang hendak bekerja di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Secara kuantitas, perencanaan atas kebutuhan SDM belum terpenuhi secara tepat. Kepala sub bagian keuangan telah menetapkan proporsi jumlah pegawai untuk sub bagian keuangan, namun pada praktiknya perencanaan proporsi jumlah pegawai kurang tepat. Kasubag keuangan sempat meminta pegawai untuk sub bagian keuangan berjumlah 11 orang namun BKD hanya memberikan 1 orang pegawai saja. Dengan kurangnya jumlah pegawai yang ada,

akibatnya terdapat penggandaan tugas untuk para pegawai sub bagian keuangan.

b) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari calon tenaga kerja yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan SDM yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM. Rekrutmen memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Proses rekrutmen yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Proses rekrutmen dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap yang didasarkan pada Peraturan Kepala BKN No. 19 Tahun 2011 tentang Penyusunan Kebutuhan PNS.

Proses rekrutmen dilakukan dengan cara menganalisa beban kerja dan penyusunan nama jabatan, kemudian dari instansi mengirimkan ke BKD untuk meminta calon pegawai yang dibutuhkan oleh instansi khususnya untuk sub bagian keuangan. Pemerintah melakukan rekrutmen CPNS melalui jalur pelamar umum yang dibuka melalui formasi umum dan formasi khusus. Formasi umum dibuka berdasarkan analisis kebutuhan setiap instansi yang diajukan ke BKN dan Kementerian PAN dan

RB untuk dianalisa dan dikeluarkan formasi yang disetujui untuk diadakan rekrutmen. Sedangkan formasi khusus dibuka untuk Putra-putri Papua, Para Atlet Berprestasi, Lulusan Perguruan Tinggi Negeri dengan Prestasi Terbaik, Instruktur (Sarjana Mengajar daerah Terpencil, Terbelakang, Terluar (SM3T), Penyandang Cacat, Mahasiswa Tugas Belajar terbaik yang dibiayai Pemerintah Daerah.

c) Seleksi dan Penempatan Pegawai

Seleksi merupakan tahap yang penting untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Hasil seleksi kemudian akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Oleh karena itu, instansi harus dengan cermat dan hati-hati dalam menentukan pilihan pada tahap seleksi dan penempatan pegawai, karena akan berpengaruh pada aktivitas organisasi kedepannya.

Proses seleksi yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Instansi telah melakukan proses seleksi dengan baik sesuai dengan prosedur. Proses seleksi ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Seleksi ini dilakukan dengan menggunakan metode CAT (*Computer Assisted Test*). Metode CAT merupakan tes yang dilakukan untuk calon pegawai dengan bantuan komputer. Materi tes dalam CAT terdiri atas (1) Tes Kompetensi Dasar, yang kisi-

kisinya terdiri dari tes wawasan kebangsaan (TWK), tes intelegensi umum (TIU), dan tes karakteristik pribadi (TKP); (2) Tes Kompetensi Bidang, yang kisi-kisinya disusun dan ditetapkan masing-masing instansi pembina jabatan fungsional.

Untuk pelamar umum dilakukan seleksi Tes Kompetensi Dasar (TKD) dengan menggunakan sistem seleksi Computer Assisted Test (CAT). Namun beberapa instansi menerapkan saringan kedua dengan melakukan Tes Kompetensi Bidang (TKB) baik dengan tes psikologi, tes wawancara maupun tes tertulis. Pelaksanaan tes pelamar umum tidak dipungut biaya apapun dari mulai pendaftaran online, verifikasi berkas, pelaksanaan ujian hingga pengumuman kelulusan.

Untuk penempatan SDM sub bagian keuangan yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif. Masih terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah pegawai yang ada di sub bagian keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan pegawai, instansi telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah pegawai pada sub bagian keuangan. Pada praktiknya terdapat temuan bahwa proporsi jumlah pegawai untuk sub bagian keuangan tidak sesuai dengan standar instansi. Untuk sub bagian keuangan saat ini hanya ada 4 orang pegawai. Hanya terdapat Kepala sub bagian keuangan yang membawahi 3 orang bendahara. Kurangnya jumlah pegawai pada

sub bagian keuangan mengakibatkan adanya penggandaan tugas. Hal tersebut akan berakibat fatal apabila terdapat kegiatan penting, sehingga para bendahara sub bagian keuangan meminta bantuan terhadap bendahara-bendahara yang terdapat pada bidang lainnya.

d) Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan SDM dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya.

Program pelatihan dan pengembangan SDM sub bagian keuangan yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif. Instansi belum pernah mengadakan pelatihan khusus untuk pegawai sub bagian keuangan secara periodik. Pegawai mendapat pelatihan melalui usulan dari Dinas dan kemudian mendapat undangan untuk mengikuti Diklat ataupun bimbingan teknis dari Kementerian/Lembaga/Dinas lain. Diklat yang diadakan disesuaikan dengan kompetensi pegawai. Jenis diklat dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi kesenjangan kompetensi pegawai. Metode yang diberikan dalam pelatihan yaitu berupa teori dan praktiknya. Diklat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya. Program

pelatihan dan pengembangan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan serta untuk pengetahuan pegawai guna meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

e) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Program perencanaan dan pengembangan karir memungkinkan pegawai mengalami kenaikan pangkat/jabatan sesuai syarat dan kemampuannya. Adanya perencanaan dan pengembangan karir, menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan pegawai dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, pegawai harus memiliki kemampuan yang baik dan memadai dalam keterampilan serta keahlian yang sifatnya teknis maupun manajerial sebagai seorang pengambil keputusan.

Program perencanaan dan pengembangan karir di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan cukup efektif. Adanya perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai, menunjukkan instansi memperhatikan pegawainya yang berprestasi. Program ini dilakukan dengan menggunakan kebijakan dari Kepala Dinas.

Untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan maka dilakukannya penilaian prestasi kerja pegawai. Perencanaan dan pengembangan pegawai didasarkan atas Daftar Urut Kepangkatan PNS. Program ini

dievaluasi secara periodik dan semua pegawai mempunyai kesempatan untuk mengikuti program tersebut. Instansi juga memberikan pelatihan kepemimpinan bagi pegawai yang mendapat kenaikan jabatan. Promosi jabatan ini dapat memotivasi pegawai untuk semakin berkembang dalam karirnya.

f) Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi kerja pegawai dan untuk mengembangkan kemampuan serta memotivasi pegawai, atau dengan kata lain penilaian kinerja pegawai dapat mengukur kinerja pegawai tersebut. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk menjamin kualitas dan objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian kinerja untuk SDM sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Sudah terdapat pedoman dalam melakukan penilaian kinerja. Instansi melakukan penilaian kinerja terhadap pegawainya setiap sebulan sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan terhadap bawahan yaitu tiga bendaharanya.

Pada penilaian kinerja ini, hal yang dinilai adalah sasaran kerja pegawai (SKP) selama 1 tahun. Sasaran kerja pegawai disini yang dinilai yaitu seperti untuk Bendahara pengeluaran tugasnya memuat Surat Perintah Pembayaran (SPP) ke DPPKAD,

mempertanggungjawabkan setiap bulan pengelolaan uang yang menjadi tanggung jawabnya ke DPPKAD, membuat laporan pajak tiap bulan, dan semua tugas yang sudah menjadi kewajibannya. Selain itu, Kepala Sub Bagian Keuangan juga menilai perilaku kerja yang meliputi: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja, kerjasama dengan rekan kerja dan kepemimpinan. Selanjutnya Kepala Sub Bagian Keuangan tersebut memberikan hasil penilaian kinerja kepada fungsi SDM, yang selanjutnya akan ditindaklanjuti. Apabila kinerja pegawai menurun atau kurang maksimal, instansi akan mengadakan pelatihan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

g) Kompensasi dan Balas Jasa

Kompensasi merupakan masalah yang cukup sensitif bagi pegawai, karena kompensasi menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, dan berpengaruh terhadap moral serta disiplin kerja pegawai, oleh karena itu, instansi seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul pegawai.

Program pemberian kompensasi dan balas jasa di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Instansi sudah sesuai dengan peraturan pemerintah dalam pemberian kompensasi dan balas jasa. Pemberian kompensasi dan balas jasa didasarkan pada Analisis Beban Kerja (ABK). Besarnya

kompensasi juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan pegawai. Kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan. Di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap tidak ada pemberian bonus, meskipun pegawai telah berprestasi dalam kerjanya.

Proses pemberian kompensasi dan balas jasa dimulai dari pengajuan dokumen Analisis Beban Kerja (ABK) dan absensi pegawai dari Bendahara Gaji ke Bagian Keuangan DPPKAD. Kompensasi diberikan melalui rekening bank milik pegawai, dan dikirim dari DPPKAD. Kompensasi dan balas jasa diberikan secara rutin tepat waktu kepada pegawai yaitu tiap 3 bulan. Karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang ada karena kompensasi selalu diberikan tepat waktu dan tidak pernah mengalami keterlambatan.

Selain itu, usaha yang dilakukan untuk memenuhi kesejahteraan pegawai diadakannya beberapa program yang meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan bagi putra-putri pegawai negeri sipil. Untuk program pensiun dan asuransi kesehatan, pemerintah yang menanggung subsidi dan iuran, sedangkan untuk program yang lain pegawai negeri sipil wajib membayar iuran setiap bulan yang dipotong dari penghasilannya.

h) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja terjadi bila hubungan kerja berakhir karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pegawai dengan instansi. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi antara lain karena pekerja meninggal dunia, mengundurkan diri, berakhirnya masa kerja, pekerja tidak mencapai prestasi kerja yang ditetapkan instansi, menderita sakit berkepanjangan, pegawai melanggar peraturan instansi atau hukum, dan lain-lain.

Proses pemutusan hubungan kerja di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Instansi telah menjalankan prosedur berkaitan kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan dengan hormat maupun dengan tidak hormat sesuai dengan UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 23 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Peraturan tersebut bersifat mengikat sehingga pegawai harus mengetahui dengan jelas mengenai peraturan tersebut.

Sejauh ini PHK yang terjadi di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap karena pegawai sudah mencapai batas usia pensiun ataupun meninggal dunia. Belum ada PHK yang terjadi karena adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh pegawai seperti tindak pidana. Apabila terdapat pegawai yang

melakukan pelanggaran hukum, instansi tidak hanya memberhentikan pegawai tersebut secara tidak hormat tetapi juga melaporkan kepada pihak yang berwajib. Hal ini dapat memberikan efek jera sehingga pegawai lain tidak berani melakukan hal yang melanggar peraturan instansi ataupun hukum.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang audit atas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif. Sudah ada kriteria yang mengatur tentang perencanaan sub bagian keuangan hanya saja masih terdapat ketidaksesuaian antara proporsi jumlah pegawai yang sudah ditetapkan dengan praktik yang ada di lapangan.

b) Rekrutmen

Proses rekrutmen yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif karena sudah sesuai dengan kriteria. Proses rekrutmen dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Pemerintah melakukan rekrutmen CPNS melalui jalur pelamar umum yang dibuka melalui formasi umum dan formasi khusus.

c) Seleksi dan Penempatan Pegawai

Proses seleksi yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Seleksi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Proses seleksi sesuai dengan prosedur. Seleksi dilakukan dengan menggunakan metode CAT (*Computer Assisted Test*). Namun, dalam penempatan pegawai belum berjalan efektif. Penempatan pegawai tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan instansi. Masih terdapat ketidaksesuaian proporsi jumlah pegawai dengan praktik yang ada di lapangan.

d) Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Program pelatihan dan pengembangan pegawai sub bagian keuangan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif, meskipun pelatihan tersebut sudah sesuai dengan pedoman yaitu pelatihan hanya berupa Diklat namun pelatihan tersebut tidak dilakukan secara periodik. Pelatihan diikuti oleh semua pegawai sub bagian keuangan sesuai dengan kompetensinya. Program ini bermanfaat untuk membantu pegawai dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk menjalankan pekerjaannya.

e) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Program perencanaan dan pengembangan karir yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten

Cilacap sudah berjalan efektif. Instansi memperhatikan perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai. Oleh karena itu, pegawai dapat mengembangkan potensi yang dimiliki untuk semakin memajukan instansi.

f) Penilaian Kinerja Pegawai

Proses penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Penilaian kinerja dilakukan setiap 1 bulan sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan terhadap bawahannya. Hal yang dinilai adalah sasaran kerja pegawai (SKP) selama 1 tahun dan perilaku kerja yang meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja, kerjasama dengan rekan kerja, dan kepemimpinan. Penilaian kinerja ini digunakan untuk melihat bagaimana perkembangan kinerja bawahan.

g) Kompensasi dan Balas Jasa

Pemberian kompensasi dan balas jasa yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan golongan level dan jabatan pegawai. Gaji juga ditransfer oleh DPPKAD melalui rekening bank dengan tepat waktu.

h) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Proses pemutusan hubungan kerja yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan secara efektif. Instansi memiliki peraturan berkaitan dengan PHK dan proses PHK sudah dijalankan sesuai prosedur dan standar yang berlaku.

B. Saran atau Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran-saran yang berguna bagi pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

- a) Sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sebaiknya mempunyai perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan sendiri yang terdokumentasi, sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat lebih terukur dan dapat terpenuhi sesuai dengan kapasitas yang diperlukan.
- b) Pada penyusunan ketentuan jumlah pegawai sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan SDM tiap bidang secara tepat. Apabila sudah terdapat standar yang mengatur jumlah pegawai pada tiap bidang, sebaiknya instansi mengikuti standar yang telah ditetapkan. Sehingga dalam penempatan pegawai yang ada di lapangan bisa sesuai dengan proporsi jumlah pegawai yang telah ditetapkan.

- c) Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sebaiknya memiliki program pelatihan dan pengembangan secara khusus untuk pegawai sub bagian keuangan yang diadakan secara periodik. Program pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki peranan penting dalam peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat. Bandung: Remasa Roda Karya.
- . (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Amin Widjaja Tunggal. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . (2008). *Audit Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Antonyella Papina. (2014). “ Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta”. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bionita Biandiputri. (2013). *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru*. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Elder, Randal J. et al. (2011). *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia)*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Firstie Ulya Alien. (2014). “ Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSUD Permata Blora”. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Guy, Dan M., Aldermas., C. Wayne & Winters, Alan J. (2003). *Auditing*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hadadi Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- . (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Hani Handoko. (1993). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono widodo & Judiantoro. (1992). *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- . (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- . (2008). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Ifa Noor Rahma. (2013). “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada AdiTV Yogyakarta”. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randal S., & Werner, Steve. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Marihot Tua Hariandja. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- . (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- . (2009). *Auditing*. Edisi 6 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito Alex S. (2000). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia.

- Novi Hidayat. (2009). "Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang)". *Penelitian*. Palembang: STIE MDP.
- Nur Indriantoro & Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Teoridan Praktik*. Jakarta: Murai Kencana.
- . (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- . (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto Sastrohadiwiryono. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. (2004). *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- . (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Sukrisno Agoes. (2004). *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- . (2011). *Auditing : Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi ketiga. Jakarta : LP-FEUI.
- Sukrisno Agoes & Jan Hoesada. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Erlangga.

Susilo Martoyo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. BPFE

----- (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.

Syaodih Nana Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Tim Penyusun TAS. (2011). *Pedoman Penulisan Tugas Akhir*. Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

LAMPIRAN

PROGRAM KERJA AUDIT PENDAHULUAN

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang Diaudit : Aktivitas SDM Sub Bagian Keuangan			Periode Audit: Desember 2015		No. KKA :					
No	Langkah-langkah Audit Pendahuluan	Dilaksanakan oleh	Waktu yang diperlukan							
	Tujuan									
1.	Dapatkan informasi mengenai profil Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
2.	Dapatkan informasi mengenai pendirian Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
3.	Dapatkan informasi mengenai visi dan misi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
4.	Dapatkan informasi mengenai tujuan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
5.	Dapatkan informasi mengenai struktur organisasi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
6.	Dapatkan informasi mengenai tugas dan wewenang berdasarkan struktur organisasi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap	Ika Ayu Widya Ningrum	20 menit							
	Langkah Kerja Dalam mengumpulkan informasi mengenai data umum perusahaan dilakukan dengan wawancara dan melihat data mengenai informasi umum perusahaan.									
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Ya</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Tidak</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td style="height: 30px;"></td> </tr> </table>		Ya	Tidak			Catatan :		Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
Ya	Tidak									

**PROGRAM KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Fungsi diaudit : Fungsi Sumber daya manusia			Periode Audit: Desember 2015		No. KKA :					
No	Pertanyaan Pengendalian	Jawaban		Komentar						
		Ya	Tidak							
	Tujuan review dan pengujian pengendalian manajemen: Menilai dan menguji efektivitas pengendalian manajemen dan lebih melihat adanya kelemahan yang ada pada sistem pengendalian manajemen khususnya pada fungsi SDM.									
	Pertanyaan Pengendalian									
1.	Apakah tujuan perusahaan telah dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?	√								
2.	Apakah kualitas dan kuantitas SDM sub bagian keuangan yang terdapat pada instansi telah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta adanya pemisahan fungsi yang memadai?	√								
3.	Apakah instansi telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang ditetapkan instansi?	√								
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; border: none;">Ya</td> <td style="width: 50%; text-align: center; border: none;">Tidak</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: none;">3</td> <td style="text-align: center; border: none;">0</td> </tr> </table>		Ya	Tidak	3	0	Catatan :		Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
Ya	Tidak									
3	0									

1. Audit Rinci – Perencanaan SDM Sub Bagian Keuangan

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap		Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
Program yang diaudit : Perencanaan SDM Sub Bagian Keuangan				
No	Langkah-langkah Audit Perencanaan SDM Sub Bagian Keuangan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah instansi memiliki rencana SDM Sub Bagian Keuangan yang terdokumentasikan dengan jelas?		√	
2.	Apakah rencana SDM Sub Bagian Keuangan mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan instansi?	√		
3.	Apakah rencana SDM Sub Bagian Keuangan memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di instansi?	√		
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi instansi?	√		
5.	Apakah perencanaan SDM Sub Bagian Keuangan melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di instansi saat ini?	√		
6.	Apakah perencanaan SDM Sub Bagian Keuangan melibatkan analisis lingkungan eksternal yang memengaruhi penawaran SDM?	√		
7.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM Sub Bagian Keuangan telah dilakukan dengan benar ?		√	

8.	<p>Apakah program-program SDM seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan SDM • Rekrutmen • Seleksi dan penempatan • Pelatihan dan pengembangan • Rencana dan pengembangan karier • Kompensasi dan balas jasa • Pemutusan hubungan kerja <p>telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan instansi?</p>		√	
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum	Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
	Ya	Tidak		
	5	3		

2. Audit Rinci – Rekrutmen SDM Sub Bagian Keuangan

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Rekrutmen SDM Sub Bagian Keuangan			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Rekrutmen SDM Sub Bagian Keuangan	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	√			
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan instansi?	√			
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	√			
4.	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	√			
5.	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan instansi?	√			
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		5	0		

3. Audit Rinci – Seleksi dan Penempatan SDM Sub Bagian Keuangan

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
Program yang diaudit : Seleksi dan Penempatan SDM Sub Bagian Keuangan					
No	Langkah-langkah Audit Seleksi dan Penempatan SDM Sub Bagian Keuangan	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	√			
2.	Apakah pewawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	√			
3.	Apakah pewawancara memahami pertanyaan apa yang dapat atau tidak dapat ditanyakan kepada pelamar?	√			
4.	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang?	√			
5.	Apakah penempatan SDM Sub Bagian Keuangan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh SDM?		√		
6.	Apakah penempatan SDM Sub Bagian Keuangan sudah sesuai dengan ketentuan atau standar instansi?		√		
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		4	2		

4. Audit Rinci – Pelatihan dan Pengembangan SDM Sub Bagian Keuangan

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Pelatihan dan Pengembangan SDM Sub Bagian Keuangan		Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM Sub Bagian Keuangan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan pegawai?	√		
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?		√	
3.	Apakah pelatihan pegawai diikuti oleh pegawai yang memang membutuhkan pelatihan?	√		
4.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?	√		
5.	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja pegawai?	√		
6.	Apakah setelah mengikuti pelatihan: <ul style="list-style-type: none"> – Keterampilan pegawai meningkat – Kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat 	√		
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :
		Ya	Tidak	
		5	1	
				Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum

5. Audit Rinci – Perencanaan dan Pengembangan Karir

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Perencanaan dan Pengembangan Karier			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Perencanaan dan Pengembangan Karier	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah instansi memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas untuk seluruh pegawai?	√			
2.	Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh pegawai Sub Bagian Keuangan?	√			
3.	Apakah program ini dievaluasi secara periodik?	√			
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		3	0		

6. Audit Rinci – Penilaian Kinerja SDM Sub Bagian Keuangan

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Penilaian Kinerja SDM Sub Bagian Keuangan			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Penilaian Kinerja SDM Sub Bagian Keuangan	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah instansi memiliki program penilaian kinerja untuk setiap pegawainya?	√			
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?	√			
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penelitian yang tepat?	√			
4.	Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?	√			
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	√			
6.	Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?	√			
7.	Apakah hasil penilaian didokumentasi dan disampaikan kepada pegawai yang dinilai sebagai umpan balik?	√			
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		7	0		

7. Audit Rinci – Kompensasi dan Balas Jasa

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Kompensasi dan Balas Jasa			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Kompensasi dan Balas Jasa	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan instansi?	√			
2.	Apakah kompensasi ditetapkan instansi berdasarkan: a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survei upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√			
3.	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	√			
4.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?	√			
5.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi pegawai?	√			
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		5	0		

9. Audit Rinci - Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Pegawai

Nama Perusahaan : Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap Program yang diaudit : Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Pegawai			Periode Audit: Februari 2016		No. KKA :
No	Langkah-langkah Audit Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Pegawai	Jawaban		Komentar	
		Ya	Tidak		
1.	Apakah instansi memiliki peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan dengan baik?	√			
2.	Apakah seluruh pegawai mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?	√			
3.	Apakah instansi segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?	√			
Diaudit oleh: Ika Ayu Widya Ningrum		Jumlah Jawaban		Catatan :	Direview oleh: Ika Ayu Widya Ningrum
		Ya	Tidak		
		3	0		

PERTANYAAN / PEDOMAN WAWANCARA

1. Perencanaan SDM

- a. Apakah instansi memiliki perencanaan SDM sub bagian keuangan berkaitan dengan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM?
- b. Apa yang menjadi dasar / standar dalam perencanaan SDM sub bagian keuangan?
- c. Bagaimana pengaruh target organisasi terhadap perencanaan SDM sub bagian keuangan?
- d. Bagaimana proses perencanaan SDM sub bagian keuangan yang ada di instansi?
- e. Apakah dalam perencanaan SDM sub bagian keuangan memiliki kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di instansi?
- f. Apa saja kualifikasi untuk mendapatkan SDM sub bagian keuangan yang sesuai dengan kebutuhan instansi?
- g. Apakah program-program pada fungsi SDM sub bagian keuangan sesuai dengan kebutuhan instansi?

2. Rekrutmen

- a. Apa yang menjadi dasar / standar dalam proses rekrutmen?
- b. Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja dalam proses rekrutmen?
- c. Siapa saja yang menangani proses rekrutmen?
- d. Bagaimana metode yang digunakan dalam proses rekrutmen?
- e. Bagaimana proses rekrutmen yang ada di instansi?

3. Seleksi dan Penempatan

- a. Apa yang menjadi pedoman dalam proses seleksi dan penempatan pegawai sub bagian keuangan?
- b. Bagaimana proses seleksi yang ada di instansi?

- c. Apa saja bentuk test yang diberikan bagi pelamar?
- d. Apakah setiap pelamar dapat mengikuti proses seleksi tanpa adanya diskriminasi?
- e. Siapa yang menjadi pewawancara dalam interview?
- f. Apa yang menjadi pedoman pewawancara dalam mewawancarai pelamar?
- g. Apakah seleksi menjadi dasar bagi instansi untuk penempatan pegawai sub bagian keuangan?
- h. Apakah penempatan pegawai sub bagian keuangan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai?
- i. Apakah penempatan pegawai sub bagian keuangan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi?

4. Pelatihan dan Pengembangan SDM

- a. Apa yang menjadi pedoman dalam pelatihan dan pengembangan pegawai sub bagian keuangan?
- b. Apa yang menjadi tujuan dari program pelatihan dan pengembangan SDM sub bagian keuangan?
- c. Apakah diadakan pelatihan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pegawai sub bagian keuangan?
- d. Apa ada syarat tertentu bagi pegawai sub bagian keuangan yang ingin mengikuti pelatihan?
- e. Bagaimana metode pelatihan yang diberikan?
- f. Apa manfaat program pelatihan untuk pegawai sub bagian keuangan?

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

- a. Apakah instansi memiliki program perencanaan dan pengembangan karier untuk pegawai sub bagian keuangan?
- b. Apa yang menjadi pedoman dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai sub bagian keuangan?
- c. Apa setiap pegawai dapat mengikuti program tersebut ataukah hanya pegawai tertentu?

- d. Bagaimana kebijakan instansi dalam menyusun rencana dan program pengembangan karier pegawainya?
- e. Apakah program ini dievaluasi setiap periodik?

6. Penilaian Kinerja SDM

- a. Apa standar atau dasar yang digunakan sebagai penilaian kinerja?
- b. Bagaimana penilaian kinerja yang ada di instansi?
- c. Apakah kinerja pegawai sub bagian keuangan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan?
- d. Apa tujuan dari penilaian kinerja tersebut?
- e. Siapa yang melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai sub bagian keuangan?
- f. Apakah hasil dari penilaian kinerja dikomunikasikan dan dievaluasi kepada pegawai sub bagian keuangan?

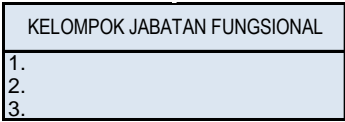
7. Kompensasi dan Balas Jasa

- a. Apa yang menjadi dasar / standar dalam pemberian kompensasi?
- b. Apakah kompensasi sudah sesuai dengan risiko pekerjaan dan kebutuhan pegawai sub bagian keuangan?
- c. Apakah kompensasi sudah sesuai dengan peraturan pemerintah?
- d. Adakah bonus-bonus yang diberikan kepada pegawai untuk prestasi kerjanya?
- e. Apakah kompensasi dan balas jasa diberikan secara rutin tepat waktu kepada pegawai?
- f. Bagaimana proses pemberian kompensasi dan balas jasa kepada pegawai sub bagian keuangan?

8. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

- a. Apa yang menjadi dasar / standar dalam PHK?
- b. Bagaimana peraturan instansi terhadap PHK?
- c. Apakah pegawai sub bagian keuangan mengetahui peraturan PHK?
- d. Apa saja yang menjadi penyebab terjadinya PHK?
- e. Apa instansi segera memproses dengan cepat proses PHK?

BAGAN ORGANISASI STRUKTURAL
DINAS SOSIAL, TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN CILACAP



Lampiran 13 : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 12 Tahun 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 12 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011**



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR 12 TAHUN 2011

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang :**
- a. bahwa dalam membangun Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan produktif perlu adanya analisis jabatan yang sistematis untuk merumuskan informasi jabatan yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan;
- Mengingat :**
- 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 - 2. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121);
 - 3. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
5. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintahan Non Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN.**

Pasal 1

Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 Juni 2011

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EBY TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 12 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Berdasarkan Pasal 17 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ditentukan bahwa Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat.
2. Untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut, perlu dilakukan analisis jabatan.
3. Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian.

B. TUJUAN

Tujuan dari Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan adalah sebagai acuan bagi pejabat yang berkepentingan dalam melaksanakan analisis jabatan.

C. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi :

1. Pengumpulan data;
2. Penyusunan informasi jabatan;
3. Verifikasi data; dan
4. Penetapan hasil analisis jabatan.

D. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.
2. Jabatan adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi.
3. Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

4. Identitas Jabatan yang berupa nama jabatan, kode jabatan, letak jabatan, dan ikhtisar jabatan.
5. Nama Jabatan adalah sebutan untuk memberi ciri dan gambaran atas isi jabatan, yang berupa sekelompok tugas yang melembaga atau menyatu dalam satu wadah jabatan.
6. Kode Jabatan adalah kode yang merepresentasikan suatu jabatan, yang dibuat untuk mempermudah inventarisir jabatan.
7. Ikhtisar Jabatan atau ringkasan tugas adalah ringkasan dari tugas-tugas yang dilakukan, yang tersusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.
8. Uraian Tugas adalah paparan semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.
9. Bahan Kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) menjadi hasil kerja.
10. Perangkat Kerja adalah mesin, perkakas, peralatan kerja, dan alat kerja lainnya.
11. Hasil Kerja adalah produk yang harus dicapai oleh pemangku jabatan.
12. Tanggung Jawab adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggungjawabkan kepada pemangku jabatan, beserta segi-seginya.
13. Wewenang adalah hak dan kekuasaan pemangku jabatan untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu.
14. Syarat Jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh PNS untuk menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
15. Peta jabatan adalah susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

II. PROSEDUR

A. Pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan (TPAJ)

1. Pembentuk TPAJ

Untuk kelancaran pelaksanaan analisis jabatan pada masing-masing Instansi Pemerintah, Pejabat Pembina Kepegawaian baik Pusat maupun Daerah membentuk TPAJ.

2. Tugas TPAJ

TPAJ mempunyai tugas mengumpulkan data, menyusun informasi jabatan, serta memverifikasi data.

3. Syarat keanggotaan TPAJ

Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota TPAJ adalah:

- a. PNS dengan pangkat/golongan ruang paling rendah Pengatur Muda Tk. II/b;
- b. Telah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis analisis jabatan; dan
- c. Syarat-syarat objektif lain yang ditentukan oleh pejabat yang berwenang, seperti pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan dalam tim.

4. Susunan keanggotaan TPAJ

Keanggotaan TPAJ terdiri atas:

- a. Seorang Ketua merangkap anggota;
- b. Seorang Sekretaris merangkap anggota; dan
- c. Paling kurang 7 (tujuh) orang anggota, termasuk ketua dan sekretaris.

5. Kriteria jumlah TPAJ

Untuk menjamin objektivitas dalam pelaksanaan analisis jabatan anggota TPAJ ditetapkan dalam jumlah ganjil.

6. Ketua dan Sekretaris TPAJ

Ketua dapat ditunjuk dari seorang pejabat eselon II atau eselon III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau organisasi. Sekretaris TPAJ dapat ditunjuk paling rendah seorang pejabat eselon IV yang memiliki kemampuan dan pengalaman teknis di bidang analisis jabatan.

7. Tugas Ketua TPAJ adalah:

- a. Membuat rencana kerja pelaksanaan analisis jabatan;
- b. Memberikan pengarahan dan bimbingan kepada anggota TPAJ; dan
- c. Menyampaikan hasil pelaksanaan analisis jabatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang bersangkutan.

8. Tugas Sekretaris Tim adalah:

- a. Membantu Ketua Tim dalam melaksanakan tugasnya;
- b. Menyiapkan bahan diskusi, seminar atau lokakarya;
- c. Menyelenggarakan diskusi, seminar atau lokakarya; dan
- d. Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan analisis jabatan.

9. Tugas anggota Tim adalah:

- a. Menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan;
- b. Mengumpulkan seluruh data dengan menggunakan metode tertentu dan menyusunnya menjadi informasi jabatan;
- c. Melakukan diskusi, seminar, atau lokakarya dalam rangka pelaksanaan analisis jabatan; dan
- d. Menyusun hasil akhir analisis jabatan.

B. Kegiatan Analisis Jabatan

1. Pengumpulan Data

- a. Pada tahap ini, TPAJ melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan fakta-fakta dan keterangan dari pemegang jabatan, para pimpinan unit kerja, narasumber, serta sumber data lainnya seperti catatan harian pemegang jabatan, rencana kerja dan laporan pelaksanaan pekerjaan, visi dan misi organisasi, struktur organisasi dan tata kerja serta informasi kepegawaian lainnya.
- b. Sebagai landasan untuk melaksanakan analisis jabatan, perlu memperhatikan visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tata kerja, tugas pokok, dan fungsi, serta sumber data lainnya seperti rencana kerja, laporan pelaksanaan pekerjaan, dan informasi kepegawaian lainnya sebagai sumber data yang berperan dalam penyusunan uraian jabatan dan syarat jabatan.
- c. Apabila visi dan misi belum terdokumentasi secara tertulis, maka TPAJ dapat memperoleh dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.
- d. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan formulir analisis jabatan sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
- e. Para pemegang jabatan yang ditunjuk menjadi responden dalam pengisian formulir analisis jabatan adalah pegawai yang:
 - 1) Menguasai pekerjaan di unit kerjanya;
 - 2) Dapat menjelaskan program-program unit kerjanya; dan
 - 3) Mengerti tentang proses kerja di unit kerjanya.
- f. Untuk mempermudah pengisian formulir analisis jabatan sebagaimana dimaksud pada huruf d, dapat memperhatikan table-label dan dibuat menurut contoh dan sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 dan Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

2. Penyusunan Informasi Jabatan

Untuk menyusun informasi jabatan diperlukan data tentang:

a. Uraian Jabatan

- 1) Untuk menyusun uraian jabatan perlu dilakukan tahapan pengumpulan data dengan menggunakan formulir analisis jabatan dan/atau dengan melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan/atau penyebaran kuesioner kepada pemegang jabatan struktural dan fungsional di lingkungan instansi.

- 2) Data-data yang meliputi nama jabatan, kode jabatan, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan resiko bahaya dituangkan ke dalam formulir analisis jabatan.

Untuk mempermudah dalam pelaksanaan penyusunan uraian jabatan dijelaskan aspek-aspek sebagai berikut:

a) Nama Jabatan

- (1) Nama jabatan atau nomenklatur jabatan merupakan sebutan yang bersifat ringkas untuk mengidentifikasi suatu jabatan. Perumusan nama jabatan berdasarkan pada tindak kerja, bahan kerja, perangkat kerja, dan hasil kerja. Syarat untuk merumuskan nama jabatan adalah:

- (a) Ringkas, artinya tidak boleh panjang.
- (b) Bersifat substantif, yaitu menggunakan kata benda.
- (c) Menggunakan huruf kapital setiap huruf pertama pada setiap kata, kecuali kata sambung seperti dan.
- (d) Jelas, artinya dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca atau yang diajak bicara.
- (e) Rumusan kata diambil dari kata-kata dalam hakekat analisis jabatan tersebut di atas.

Contoh nama jabatan : Operator komputer.

- (2) Untuk jabatan struktural nama jabatan sesuai dengan yang tercantum dalam struktur organisasi dan tata kerja unit organisasi yang bersangkutan.
- (3) Untuk jabatan fungsional tertentu nama jabatan sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku, seperti Peneliti, Widyaiswara, Pustakawan, dan sebagainya.
- (4) Untuk jabatan fungsional umum nama jabatan mencerminkan pekerjaan atau tugas-tugas yang dilaksanakan, seperti Pengadministrasi Keuangan, Penganalisis Kompetensi Jabatan, Penyusun Laporan Keuangan, Caraka, dan sebagainya.

b) Kode Jabatan

Kode jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan pengadministrasian jabatan.

c) Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan ringkasan dari uraian tugas yang disusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan. Penyusunan ikhtisar jabatan harus memenuhi kriteria:

- (1) Apa yang dikerjakan, sebutkan pula obyek yang dikerjakan.
 - (2) Bagaimana cara mengerjakan.
 - (3) Mengapa tugas itu harus dikerjakan.
- Contoh ikhtisar jabatan operator komputer:
Menyimpan data dengan cara memasukkan ke dalam komputer, kemudian membuat *copy file* dan mencetaknya, serta menjaganya dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan agar data tersimpan dengan baik dan mudah dicari apabila diperlukan sewaktu-waktu.

d) Uraian Tugas

Uraian tugas merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas, serta disusun secara berurutan dari yang paling berat sampai dengan yang paling ringan.

Penyusunan uraian tugas harus memenuhi kriteria:

- (1) Apa yang dikerjakan dan sebutkan pula obyek yang dikerjakan.
 - (2) Bagaimana cara mengerjakan.
 - (3) Mengapa tugas itu harus dikerjakan.
- Contoh uraian tugas operator komputer:
- (1) Menerima dan membaca data yang masuk dan mencocokkan dengan buku ekspedisi untuk mengetahui jumlahnya.
 - (2) Menyiapkan komputer dan menghidupkannya ke posisi *on* agar siap dioperasikan.
 - (3) Memasukkan dan menyimpan data ke dalam komputer agar data tersimpan dengan baik.
 - (4) Mencetak *file* dengan memasukkan kertas ke dalam printer agar menghasilkan cetakan sesuai yang diperlukan.
 - (5) Menyerahkan hasil cetakan dan mencatat ke dalam buku ekspedisi untuk diparaf sebagai barang bukti penyerahan.
 - (6) Membuat *copy file* ke dalam disket sebagai arsip data.
 - (7) Mencari *file* yang diperlukan sesuai dengan disposisi permintaan agar dapat dicetak.
 - (8) Merawat *file* dan komputer dengan menjaga dari pihak lain yang tidak berkepentingan agar terhindar dari kerusakan.
 - (9) Melaporkan pelaksanaan dan hasil kegiatan kepada atasan sebagai pertanggungjawaban.
 - (10) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan baik lisan maupun tertulis untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

e) Bahan Kerja

Bahan kerja terdiri atas data, orang, benda yang berwujud atau tidak berwujud yang merupakan suatu masukan untuk diproses menjadi hasil kerja. Contoh bahan kerja operator komputer :

No	Bahan Kerja	Penggunaan Dalam Tugas
1.	Konsep surat/ memo/ laporan	Untuk diketik.
2.	Kertas cetak	Untuk mencetak konsep surat/ memo/ laporan yang telah diketik.
3.	Tinta atau pita	Untuk mencetak konsep surat/ memo/ laporan yang telah diketik.
4.	Disposisi/ perintah atasan	Petunjuk kerja.

f) Perangkat kerja

Sarana atau peralatan yang dipergunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Perangkat kerja dapat berupa mesin, perkakas, perlengkapan, dan alat kerja bantu lainnya. Contoh perangkat kerja operator komputer :

No	Perangkat Kerja	Digunakan Untuk Tugas
1.	Seperangkat komputer	Untuk menyelesaikan tugas-tugas kedinasan.
2.	ATK	Untuk menunjang pelaksanaan tugas.

g) Hasil kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa, dan informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas dengan menggunakan bahan kerja dan peralatan kerja dalam waktu dan kondisi tertentu, dapat bersifat manajerial maupun non manajerial. Hasil manajerial dapat berupa petunjuk kerja, pembagian tugas, koordinasi kerja sedangkan hasil non manajerial diperoleh dalam melaksanakan tugas teknis atau tugas lain yang tidak berhubungan dengan bawahan.

Contoh hasil kerja operator komputer:

No	Hasil Kerja	Jumlah Satuan	Waktu Yang Diperlukan
1.	Ketikan surat/ memo/ laporan	700	30 menit
2.	Perawatan <i>file</i>	100	60 menit
3.	Perawatan komputer	12	120 menit
4.	dst.		

h) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan tuntutan jabatan terhadap kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya, selain itu bertanggung jawab terhadap bahan kerja yang diolah, alat kerja yang digunakan, hasil kerja yang diperoleh, lingkungan kerja, dan kepada orang lain.

Contoh tanggung jawab operator komputer:

- (1) Keakuratan hasil ketikan sesuai dengan standar pengetikan.
- (2) Menjaga file dan komputer dari kerusakan.
- (3) dst.

i) Wewenang

Wewenang merupakan hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk memilih, mengambil sikap, atau tindakan tertentu dalam melaksanakan tugas, dan mempunyai peranan sebagai penyeimbang terhadap tanggung jawab, guna mendukung berhasilnya pelaksanaan tugas. PNS hanya dapat memikul tanggung jawab apabila diberikan wewenang yang memadai.

Contoh wewenang operator komputer :

- (1) Mengoperasikan perangkat komputer dengan baik.
- (2) Menyiapkan dan menyajikan data yang diperlukan.
- (3) dst.

j) Korelasi Jabatan

Korelasi jabatan adalah hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya ataupun orang lain yang berhubungan dengan jabatan tersebut, hubungan tersebut dapat dilakukan secara vertikal, horisontal, dan diagonal baik di dalam maupun di luar instansi.

Contoh korelasi jabatan operator komputer :

No	Jabatan	Unit Kerja/ Instansi	Dalam Hal
1.	Kasubbag KP dan Jabatan	Biro Kepegawain	Pelaksanaan tugas dan pelaporan

k) Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan kondisi di dalam dan sekitar PNS dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan mengolah bahan kerja dengan peralatan kerja menjadi hasil kerja yang meliputi

aspek keadaan tempat kerja, udara, suhu, cahaya, suara, getaran, dan letak.

Contoh kondisi lingkungan kerja operator komputer :

No	Aspek	Faktor
1.	Tempat kerja	Dalam ruangan tertutup
2.	Suhu	Dingin dengan perubahan
3.	Udara	Kering
4.	Keadaan Ruangan	Cukup
5.	Letak	Di tempat rendah dan sepi
6.	Penerangan	Terang
7.	Suara	-
8.	Keadaan tempat kerja	Bersih
9.	Getaran	-

l) Resiko Bahaya

Resiko bahaya adalah kejadian atau keadaan yang mungkin akan dialami PNS sehubungan dengan keberadaannya dalam lingkungan pekerjaan.

Contoh resiko bahaya pada operator komputer :

No.	Fisik / Mental	Penyebab
1.	Kelelahan pada otot mata	Karena menatap layar komputer dalam jangka waktu yang lama.
2.	Kejenuhan	Karena melakukan pekerjaan yang sama setiap hari.

b. Syarat Jabatan

Syarat jabatan merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh PNS untuk dapat melakukan pekerjaan atau memangku jabatan. Syarat jabatan terdiri atas pangkat/golongan ruang, pendidikan, kursus/diklat, pengalaman kerja, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, upaya fisik, kondisi fisik, dan fungsi pekerja.

1) Pangkat/Golongan Ruang

Pangkat dan golongan ruang minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Contoh pangkat/golongan ruang pada operator komputer : Pengatur Muda/II/b.

2) Pendidikan

Pendidikan formal minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Contoh pendidikan pada operator komputer : SLTA.

3) Kursus/Diklat

Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang

manajerial, teknis tertentu, dan pengetahuan lainnya sesuai dengan syarat pekerjaan dengan memperhatikan fungsi pekerjaannya. Contoh kursus/diklat pada operator komputer :

Penjenjangan : -
Teknis : Komputer

4) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengembangan pengetahuan, keterampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari pelatihan, tetapi diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan jabatan saat ini. Contoh pengalaman kerja pada operator komputer : 1 (satu) tahun di bidang pengetikan.

5) Pengetahuan Kerja

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS di dalam pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Contoh pengetahuan kerja pada operator komputer : pengetahuan mengenai program-program komputer.

6) Keterampilan Kerja

Keterampilan merupakan tingkat kemampuan dan penguasaan teknis operasional PNS dalam suatu bidang tugas pekerjaan tertentu. Contoh keterampilan kerja pada operator komputer : keterampilan mengetik, keterampilan teknik menyiapkan dan memelihara perangkat komputer, keterampilan mencetak file.

7) Bakat Kerja

Bakat kerja merupakan kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari, memahami beberapa tugas atau pekerjaan. Contoh bakat kerja pada operator komputer :

G = Intelegensia

V = Verbal

N = Numerik

Q = Ketelitian

F = Kecekatan Jari

8) Temperamen Kerja

Temperamen kerja merupakan syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi PNS sesuai dengan sifat pekerjaan. Contoh temperamen kerja pada operator komputer : R = Rutinitas.

9) Minat Kerja

Minat kerja merupakan kecenderungan memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Contoh minat kerja pada operator komputer :

1b = Komunikasi data

3a = Rutin konkrit dan teratur

4a = Baik untuk orang lain

10) Upaya Fisik

Upaya fisik merupakan penggunaan organ fisik meliputi seluruh bagian anggota tubuh dalam pelaksanaan tugas jabatan.

11) Kondisi Fisik

Kondisi tertentu yang diperlukan oleh pemangku jabatan agar dapat melakukan tugas jabatan dengan baik, syarat kondisi fisik terdiri dari:

a) Jenis kelamin yang diperbolehkan untuk memangku jabatan;

b) Umur tertentu yang disyaratkan;

c) Tinggi badan tertentu ;

d) Berat badan tertentu;

e) Postur tubuh

f) Penampilan, faktor lain seperti sikap ramah, suara merdu, tegas, lemah lembut, pendiam dan lain lain.

Contoh kondisi fisik pada operator komputer :

a) Jenis Kelamin : Pria

b) Umur : 25 tahun

c) Tinggi badan : 160 cm

d) Berat badan : 60 kg

e) Postur badan : Tegap

f) Penampilan : Rapih

12) Fungsi Pekerja

Fungsi pekerja adalah tingkat hubungan PNS dengan data, orang, dan benda. Contoh fungsi pekerja pada operator komputer :

D5 = Menyalin data

O7 = Melayani orang

B5 = Melayani mesin

c. Peta Jabatan

Peta jabatan dibuat sesuai dengan struktur organisasi dari setiap unit kerja. Peta jabatan terdiri atas susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi. Peta jabatan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukan dalam unit organisasi serta memuat jumlah pegawai, pangkat/golongan ruang, kualifikasi pendidikan, dan beban kerja unit organisasi.

III. PENUTUP

1. Semua ketentuan yang mengatur tentang Pelaksanaan Analisis Jabatan yang ditetapkan sebelum Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dinyatakan tetap berlaku, sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan ini.
2. Apabila ditemukan kesulitan dalam melaksanakan Peraturan ini, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat penyelesaian.
3. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

Lampiran 14 : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 17 Tahun 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS MANAJEMEN
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011**



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 17 TAHUN 2011**

TENTANG

**PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS MANAJEMEN
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang :**
- a. bahwa dalam rangka penguatan lembaga penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan serta pengembangan program Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu untuk menyusun Pedoman Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- Mengingat :**
- 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 - 2. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4017), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 32, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4193);
 - 3. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4019);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
6. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah enam kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah tujuh kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Reformasi Birokrasi;
9. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
10. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Diklat Pegawai Negeri Sipil;
11. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
12. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2008;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL.**

Pasal 1

Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 18 Juli 2011

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

**PEDOMAN PELAKSANAAN ANALISIS KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS
MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Salah satu kewajiban dan tugas pokok suatu organisasi adalah melaksanakan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai ditujukan untuk meningkatkan kompetensi agar diperoleh kinerja yang optimal. Ada beberapa cara pengembangan pegawai, satu diantaranya adalah melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang pegawai. Diklat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.
3. Pada saat ini masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian. Diklat merupakan salah satu solusi untuk menutup kesenjangan kompetensi yang terjadi. Untuk mengetahui kebutuhan jenis diklat yang diperlukan bagi setiap pegawai, perlu dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat.
4. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya.
5. Diklat Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil berisi kurikulum diklat yang menitikberatkan pada kemampuan penguasaan dasar-dasar atau prinsip-prinsip implementasi dan pengembangan manajemen Pegawai Negeri Sipil mulai dari perencanaan sampai dengan pemberhentian dan pensiun sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan pedoman manajemen Pegawai Negeri Sipil.
6. Dalam kenyataannya, pada penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian, sehingga diperlukan adanya Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

B. TUJUAN DAN MANFAAT

1. Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat adalah sebagai dasar penyusunan program Diklat Teknis Manajemen PNS dan memenuhi kebutuhan kompetensi PNS yang menangani kepegawaian.
2. Manfaat Analisis Kebutuhan Diklat agar program Diklat Teknis Manajemen PNS yang dihasilkan sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi dan kebutuhan kompetensi pengelola kepegawaian.

C. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi:

1. Penyusunan profil kompetensi jabatan.
2. Pemetaan kompetensi pengelola kepegawaian.
3. Penentuan kebutuhan Diklat Teknis Manajemen PNS.

D. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
2. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.
3. Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Kementerian, Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Kesekretariatan Lembaga Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Diklat.
4. Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi di bidang manajemen PNS, yang kemudian dapat diatasi melalui Diklat Teknis Manajemen PNS.
5. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.
6. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
7. Tugas adalah pekerjaan yang wajib dikerjakan oleh PNS yang merupakan bagian atau komponen dari suatu jabatan.

8. Uraian Tugas adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi pelaksanaan tertentu.
9. Analisis Tugas adalah proses menganalisis dan menggambarkan bagaimana PNS melaksanakan tugas, mempertanggungjawabkan, dan menjelaskan pekerjaan yang dilakukannya.
10. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara.
11. Syarat Jabatan adalah syarat yang dituntut oleh tugas kepada pemegang jabatan agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

II. TAHAP PERSIAPAN

Sebelum melaksanakan penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS sesuai dengan tahapan yang ditentukan, terlebih dahulu harus dilakukan pembentukan Tim Pengarah dan Tim Pelaksana penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS pada setiap Instansi Pusat dan Daerah.

A. PEMBENTUKAN TIM PENGARAH

1. Keanggotaan Tim Pengarah

Tim Pengarah terdiri atas:

- a. Ketua Tim adalah Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang ditunjuk; dan
- b. Anggota adalah PNS yang memahami dan mengetahui analisis kebutuhan diklat dan/atau berpengalaman di bidang kepegawaian yang ditunjuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang ditunjuk.

2. Tugas Tim Pengarah

Tim Pengarah bertugas:

- a. memberikan pengarah terhadap penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS; dan
- b. memberikan saran dan masukan kepada Tim Pelaksana dalam menyelesaikan penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS.

B. PEMBENTUKAN TIM PELAKSANA

1. Untuk kelancaran penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS pada masing-masing instansi pemerintah Pusat dan Daerah, Pejabat Pembina Kepegawaian baik Pusat maupun Daerah berwenang membentuk Tim Pelaksana analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS.
2. Tim Pelaksana mempunyai tugas mengumpulkan, menganalisis, dan menyusun semua data dan informasi yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan analisis kebutuhan Diklat Teknis Manajemen PNS.

3. Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota Tim Pelaksana adalah:
 - a. berstatus sebagai PNS; dan
 - b. telah mengikuti diklat analisis kebutuhan diklat dan/atau memiliki pengetahuan di bidang kepegawaian.
4. Susunan Keanggotaan Tim Pelaksana terdiri atas:
 - a. seorang Ketua merangkap anggota;
 - b. seorang Sekretaris merangkap anggota; dan
 - c. paling kurang 5 (lima) orang anggota.
5. Untuk menjamin efektifitas dalam penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS, anggota Tim Pelaksana ditetapkan dalam jumlah ganjil.
6. Tugas Tim Pelaksana, antara lain:
 - a. membuat rencana penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS;
 - b. mendapatkan data dan informasi yang terkait dengan penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS;
 - c. melakukan wawancara dengan para pengelola kepegawaian dalam rangka menyusun profil kompetensi jabatan dan memetakan kompetensi pegawai;
 - d. menyelenggarakan diskusi, seminar, atau lokakarya; dan
 - e. menyampaikan hasil penyusunan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang bersangkutan.

III. TAHAP PELAKSANAAN

A. PENYUSUNAN PROFIL KOMPETENSI JABATAN

Penyusunan profil kompetensi jabatan sebagai suatu metode dalam merumuskan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan untuk memastikan keberhasilan tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap posisi jabatan yang berisi tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang spesifik dengan menggunakan pendekatan analisis tugas.

Analisis tugas dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Memilih nama jabatan.
Nama jabatan dipilih berdasarkan informasi dari pimpinan unit organisasi yang bersangkutan, karena dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerjanya kurang optimal.
2. Mengidentifikasi dan menginventarisir kegiatan dalam pelaksanaan tugas sebagai berikut:
 - a. menuliskan semua uraian tugas yang terdapat dalam jabatan; dan
 - b. menuliskan rincian kegiatan-kegiatan dari uraian tugas.

3. Menentukan kebutuhan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, atau sikap) dalam melaksanakan tugas.
4. Untuk melakukan analisis tugas, digunakan formulir analisis tugas sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

B. PEMETAAN KOMPETENSI PENGELOLA KEPEGAWAIAN

Pemetaan kompetensi pengelola kepegawaian adalah kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kemampuan pegawai. Pemetaan kompetensi ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara Kompetensi

Wawancara kompetensi dititikberatkan pada penguasaan kompetensi tugas yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

 - a. Wawancara dengan pengelola kepegawaian.
 - 1) Tim Pelaksana melakukan wawancara kepada pengelola kepegawaian dengan membuat pertanyaan-pertanyaan yang mengacu pada kompetensi yang terdapat dalam jabatan.
 - 2) Wawancara dilakukan untuk mengetahui kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipersyaratkan dalam jabatan.
 - 3) Untuk melakukan wawancara, digunakan formulir wawancara kompetensi sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
 - b. Menemukan kompetensi yang dimiliki pengelola kepegawaian. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola kepegawaian, maka Tim Pelaksana dapat menemukan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian.
2. Kuisioner Kompetensi
 - a. Penyusunan kuisioner kompetensi ini dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) mengacu pada kompetensi jabatan;
 - 2) bentuk pertanyaan bersifat terbuka, tidak berbelit-belit, dan tidak menimbulkan banyak penafsiran;
 - 3) tidak bersifat menguji; dan
 - 4) menitikberatkan pada pencarian informasi tentang kompetensi yang dimiliki.
 - 5) Untuk melakukan pengisian kuisioner, digunakan formulir kuisioner sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

- b. pengisian kuisioner kompetensi dilakukan oleh pengelola kepegawaian.
- c. hasil pengisian kuisioner mengungkapkan kekuatan-kekuatan dan keterbatasan-keterbatasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

C. PENENTUAN KEBUTUHAN DIKLAT TEKNIS MANAJEMEN PNS

Untuk menentukan kebutuhan diklat teknis manajemen PNS dapat dilihat dari adanya kesenjangan kompetensi antara kompetensi jabatan dan kompetensi pengelola kepegawaian, yang dilakukan dengan cara:

1. Hasil penilaian kompetensi pengelola kepegawaian yang didapatkan dari metode wawancara dan pengisian kuisioner kompetensi digabungkan;
2. Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang akan dikembangkan dengan melihat hasil kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dan kompetensi pengelola kepegawaian, dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut pada Anak Lampiran 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
3. Menentukan jenis diklat yang perlu dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi kesenjangan kompetensi.
4. Untuk mempermudah dalam menentukan jenis diklat yang dibutuhkan, digunakan formulir penentuan kebutuhan diklat sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 5 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

IV. TAHAP EVALUASI

1. Hasil analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS dilakukan evaluasi secara berkala untuk mengetahui sejauhmana program Diklat mampu memenuhi kebutuhan kompetensi pengelola kepegawaian.
2. Evaluasi terhadap analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS merupakan umpan balik bagi penyempurnaan pelaksanaan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS di masa yang akan datang.

V. KETENTUAN LAIN

1. Setiap Instansi Pusat dan Daerah wajib melaksanakan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS.
2. Instansi Pusat dan Daerah yang belum melaksanakan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS dapat difasilitasi oleh Badan Kepegawaian Negara.
3. Hasil dari pelaksanaan analisis kebutuhan diklat teknis manajemen PNS dilaporkan kepada Badan Kepegawaian Negara sebagai bahan penyusunan program diklat teknis manajemen PNS.

VI. PENUTUP

1. Apabila dalam melaksanakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dijumpai kesulitan, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat penyelesaian.
2. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,



EDY TOPO ASHARI

ANAK LAMPIRAN 1 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Formulir Analisis Tugas

Formulir Analisis Tugas

Nama Jabatan	Tugas	Kegiatan	Kompetensi Sementara Jabatan	Kompetensi Jabatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama jabatan
- 2) Pada kolom (2) tuliskan tugas-tugas dalam jabatan
- 3) Pada kolom (3) tuliskan rincian kegiatan yang ada dalam tugas
- 4) Pada kolom (4) tuliskan seluruh kompetensi yang harus dibutuhkan dalam melaksanakan seluruh rincian tugas
- 5) Pada kolom (5) tuliskan kompetensi yang ada pada kolom (4) untuk kompetensi yang sama tuliskan satu kali saja

ANAK LAMPIRAN 2 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Formulir Wawancara Kompetensi

Formulir Wawancara Kompetensi

Nama Pengelola Kepegawaian	Kompetensi Jabatan	Daftar Pertanyaan	Bukti Kompetensi	Kompeten/Tidak kompeten
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama pengelola kepegawaian
- 2) Pada kolom (2) tuliskan kompetensi jabatan yang ada pada formulir analisis tugas kolom (5)
- 3) Pada kolom (3) buatlah pertanyaan yang mengacu pada kompetensi jabatan yang ada pada kolom (2)
- 4) Pada kolom (4) catat semua bukti dari jawaban pertanyaan yang diberikan, serta kumpulkan jika ada bukti yang bersifat portofolio
- 5) Pada kolom (5) tentukan kompetensi pengelola kepegawaian yang terpenuhi maupun kompetensi yang kurang terpenuhi

ANAK LAMPIRAN 3 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Formulir Kuesioner Kompetensi

Formulir Kuesioner Kompetensi

Nama Pengelola Kepegawaian	Kompetensi Jabatan	Daftar Pertanyaan	Bukti Kompetensi	Kompeten/Tidak kompeten
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama pengelola kepegawaian
- 2) Pada kolom (2) tuliskan kompetensi jabatan yang ada pada formulir analisis tugas kolom (5)
- 3) Pada kolom (3) buatlah pertanyaan dalam bentuk tertulis yang mengacu pada kompetensi jabatan yang ada pada kolom (2)
- 4) Pada kolom (4) catat semua bukti jawaban pertanyaan yang diberikan
- 5) Pada kolom (5) tentukan kompetensi pengelola kepegawaian yang terpenuhi maupun kompetensi yang kurang terpenuhi

ANAK LAMPIRAN 4 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh

Formulir Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi

Formulir Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi

Nama Jabatan	Kompetensi Jabatan	Kompetensi Pengelola Kepegawaian	Gap Kompetensi
(1)	(2)	(3)	(4)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama jabatan
- 2) Pada kolom (2) tuliskan kompetensi jabatan sebagaimana yang ada pada formulir analisis tugas kolom (5)
- 3) Pada kolom (3) tuliskan kompetensi pengelola kepegawaian sebagaimana yang ada pada formulir wawancara kompetensi kolom (5) dan formulir kuisioner kompetensi kolom (5)
- 4) Pada kolom (4) tuliskan gap kompetensi dengan melihat kompetensi jabatan pada kolom (2) dan kompetensi pengelola kepegawaian pada kolom (3)

ANAK LAMPIRAN 5 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh

Formulir Penentuan Kebutuhan Diklat

Formulir Penentuan Kebutuhan Diklat

Nama Jabatan	Gap Kompetensi	Diklat Yang Dibutuhkan Pengelola Kepegawaian
(1)	(2)	(3)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama jabatan
- 2) Pada kolom (2) tuliskan gap kompetensi sebagaimana yang ada pada formulir analisis gap kompetensi kolom (4)
- 3) Pada kolom (3) tuliskan diklat yang dapat menutup gap kompetensi yang ada

Lampiran 15 : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PEDOMAN UMUM PENYUSUNAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 19 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011**



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 19 TAHUN 2011**

**TENTANG
PEDOMAN UMUM PENYUSUNAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

Menimbang : bahwa dalam rangka perencanaan kepegawaian secara nasional dan untuk mewujudkan jumlah dan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan kebutuhan suatu satuan organisasi negara serta untuk menjamin distribusi Pegawai Negeri Sipil yang proporsional, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);

2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4015), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4332);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
7. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
8. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintahan Non Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
9. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintahan Non Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
10. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 81/Menkes/SK/I/2004 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota, serta Rumah Sakit;
11. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2004 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003;
12. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2008;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN UMUM PENYUSUNAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.**

Pasal 1

Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 18 Juli 2011

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 19 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

PEDOMAN UMUM PENYUSUNAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Pasal 15 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, menyatakan bahwa jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi. Formasi tersebut ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.
2. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003, dinyatakan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.
3. Untuk mengetahui jumlah, kualitas, komposisi, dan distribusi Pegawai Negeri Sipil yang tepat sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab perlu disusun tata cara penghitungan dan penyusunan kebutuhan pegawai secara riil pada masing-masing satuan organisasi serta memperhatikan profil daerah dan kondisi geografis.
4. Metode analisis kecenderungan berdasarkan indeks digunakan untuk mengetahui jumlah, kualitas, komposisi, dan distribusi Pegawai Negeri Sipil pada masing-masing satuan organisasi.
5. Untuk kelancaran penyusunan kebutuhan pegawai secara riil perlu ditetapkan Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.

B. TUJUAN

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini bertujuan:

1. Sebagai pedoman bagi Pejabat di lingkungan Badan Kepegawaian Negara untuk menyusun kebutuhan Pegawai Negeri Sipil secara nasional.
2. Sebagai pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melakukan penyusunan kebutuhan riil Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab serta memperhatikan profil daerah dan kondisi geografis.

C. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Formasi adalah jumlah dan susunan jabatan dan/atau pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.
2. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara.
3. Jabatan fungsional tertentu adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit.
4. Jabatan fungsional umum adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada beban tugas yang diberikan oleh atasan.
5. Analisis Kebutuhan Pegawai adalah suatu metode untuk mengetahui jumlah pegawai di suatu unit organisasi yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan metode analisis beban kerja dan/atau metode lainnya serta membandingkan kebutuhan PNS dengan persediaan yang ada sehingga dapat diketahui kebutuhan riil pegawai.
6. Informasi Jabatan adalah hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan.
7. Uraian Jabatan adalah uraian tentang hasil analisis jabatan yang berisi informasi tentang nama jabatan, kode jabatan, unit organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, nama jabatan yang berada dibawahnya, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan resiko bahaya.
8. Peta Jabatan adalah susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur organisasi dari tingkat paling rendah sampai dengan tingkat paling tinggi.
9. Persediaan Pegawai adalah jumlah dan kualitas pegawai yang dimiliki oleh suatu satuan organisasi negara pada waktu tertentu.

D. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup pedoman umum penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum.

II. ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

A. UMUM

Dalam rangka perencanaan kepegawaian secara nasional dan mewujudkan jumlah dan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan kebutuhan satuan organisasi negara serta untuk menjamin distribusi Pegawai Negeri Sipil yang proporsional maka diperlukan analisis kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

B. TAHAPAN ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Tahapan analisis kebutuhan Pegawai Negeri Sipil meliputi pengumpulan data dan informasi, evaluasi kebutuhan pegawai, penyusunan rencana realokasi pegawai, dan penyusunan rencana tambahan formasi pegawai baru.

1. Pengumpulan data dan informasi.

- Untuk jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum, di luar Guru dan Tenaga Kesehatan perlu pendataan mengenai:

- Jumlah pegawai per satuan unit organisasi Instansi Pusat dilakukan dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini;
- Jumlah pegawai per satuan unit organisasi Instansi Daerah dilakukan dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini;
- Informasi masing-masing jabatan yang meliputi uraian jabatan dan syarat jabatan dari suatu unit organisasi dilakukan dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini;
- Peta jabatan yang merupakan susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur organisasi dari tingkat paling rendah sampai dengan tingkat paling tinggi;
- Rencana Strategis Instansi;
- Profil Daerah, Kondisi Geografis, serta potensi pengembangan daerah.

- Untuk jabatan fungsional Guru, perlu pendataan mengenai jumlah sekolah dan rombongan belajar (rombel) yang diselenggarakan oleh pemerintah dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 4, Anak Lampiran 5, Anak Lampiran 6, Anak Lampiran 7, dan Anak Lampiran 8 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

- Untuk jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum Tenaga Kesehatan, perlu pendataan mengenai jumlah sarana pelayanan kesehatan milik pemerintah dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 9 dan Anak Lampiran 10 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

- Mengevaluasi kebutuhan pegawai dengan cara membandingkan antara jumlah persediaan dengan kebutuhan pegawai untuk jabatan struktural dan jabatan fungsional, sehingga diperoleh jumlah kelebihan dan kekurangan pegawai untuk jabatan struktural dan jabatan fungsional.
- Menyusun rencana realokasi pegawai pada satuan unit organisasi yang kelebihan pegawai untuk ditempatkan pada satuan unit organisasi yang kekurangan pegawai.
- Menyusun rencana tambahan formasi pegawai baru untuk satuan unit organisasi yang kekurangan pegawai.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN DALAM PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam menghitung kebutuhan pegawai perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Beban Kerja

Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan pegawai. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.

2. Standar Kemampuan Rata-rata

Standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas dapat diukur berdasarkan satuan waktu atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil.

a. Norma Waktu

Norma waktu adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satuan waktu. Dalam penghitungannya digunakan rumus:

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Contoh:

Operator Komputer dalam waktu 60 menit dapat menghasilkan beberapa lembar ketikan, misalnya 6 lembar ketikan.

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{1 \text{ Orang Operator Komputer} \times 60 \text{ menit}}{6 \text{ lembar ketikan}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Operator Komputer adalah 60 menit menghasilkan 6 lembar ketikan, atau 1 lembar ketikan diselesaikan dalam waktu 10 menit.

b. Norma Hasil

Norma hasil adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama. Dalam penghitungannya digunakan rumus:

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{Waktu}}$$

Contoh:

Penganalisis Formasi Pegawai untuk menghasilkan pertimbangan teknis atas usul tambahan formasi CPNS dari satu instansi diperlukan waktu berapa lama untuk menyelesaikannya (misalnya 60 menit)

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{1 \text{ Pertimbangan teknis}}{1 \text{ Penganalisis Formasi Pegawai} \times 60 \text{ menit}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Penganalisis Formasi Pegawai untuk menghasilkan pertimbangan teknis atas usul tambahan formasi CPNS dari satu instansi diperlukan waktu 60 menit.

3. Waktu Kerja

Waktu kerja dalam metode ini dimaksudkan sebagai Jam Kerja Efektif, artinya Jam kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Jam Kerja Efektif terdiri dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Dalam menghitung jam kerja efektif digunakan ukuran sebagai berikut:

- a. Jam Kerja Efektif per hari = 1 hari x 5 jam = 300 menit
 - b. Jam Kerja Efektif per minggu = 5 hari x 5 jam = 25 jam = 1.500 menit
 - c. Jam Kerja Efektif per bulan = 20 hari x 5 jam = 100 jam = 6.000 menit
 - d. Jam Kerja Efektif per tahun = 240 hari x 5 jam = 1.200 jam = 72.000 menit
4. Disamping faktor-faktor sebagaimana tersebut dalam angka 1, angka 2, angka 3, perlu diperhatikan mengenai profil daerah, antara lain sebagai berikut:
- a. jumlah penduduk;
 - b. kondisi geografis;
 - c. potensi pengembangan daerah; dan
 - d. kemampuan keuangan.

III. TATA CARA PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Untuk melakukan penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menganalisis persediaan pegawai dan menghitung kebutuhan pegawai.

A. ANALISIS PERSEDIAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

1. Persediaan pegawai dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit organisasi yang terkini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan.
2. Setiap Instansi harus menyusun perencanaan persediaan pegawai untuk kurun waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan perubahan organisasi yang selanjutnya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.
3. Perkiraan persediaan pegawai tahun berikutnya dihitung atas dasar jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang mencapai Batas Usia Pensiun dalam tahun yang bersangkutan.
4. Pengurangan pegawai di luar Batas Usia Pensiun antara lain seperti halnya mutasi, berhenti, dan meninggal dunia sulit diramalkan, sehingga pengurangan tersebut tidak perlu dimasukkan dalam perkiraan, kecuali direncanakan dengan pasti.
5. Persediaan pegawai disusun dalam daftar susunan jabatan berdasarkan kualifikasi, dengan tahapan sebagai berikut :
 - a. Menyusun daftar susunan jabatan yang meliputi nama jabatan, ikhtisar jabatan, syarat jabatan. Adapun syarat jabatan meliputi pendidikan, pendidikan dan pelatihan jabatan, pengalaman, keahlian, dan keterampilan.

Contoh:

Tabel 1
DAFTAR SUSUNAN JABATAN
Unit Kerja: Bagian Organisasi dan Tata Laksana

No	Nama Jabatan	Kriteria Jabatan	Syarat Jabatan				
			Pendidikan	Diklat	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
1	Kabag Organisasi dan Tata Laksana	Melaksanakan analisis dan menyusun kapasitas kelembagaan serta ketatalaksanaan	S1 Manajemen	Kepemimpinan	Mengelola organisasi	Desain Organisasi	Evaluasi organisasi
2	Kepala Sub Bagian Organisasi	... diisi sesuai dengan yang ada	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst
3	Penganalisis Organisasi	Menyusun informasi jabatan	S1 Manajemen	-	Mengumpulkan data organisasi	-	Mencatat permasalahan yang dihadapi
Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	dst

- b. Menyusun daftar susunan pegawai menurut jabatan terdiri atas nama jabatan dan data pegawai. Adapun data pegawai terdiri dari nama pegawai, tahun pengangkatan, tahun pensiun, pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman jabatan, keahlian, dan keterampilan pegawai yang bersangkutan.

Contoh:

Tabel 2
DAFTAR SUSUNAN PEGAWAI MENURUT JABATAN
Unit Kerja: Bagian Organisasi dan Tata Laksana

No	Nama Jabatan	Data Pegawai						
		Nama	Tahun Pengangkatan	Pensiun	Pendidikan	Diklat	Pengalaman jabatan	Keahlian
1	Kabag Ortala	Drs Budi	1985	2012	S1	Pim III	Kabag	Desain Organ.
2	Kesubag...	Amir, SE	1980	2011	S1	Pim IV	Kesekretanan	-
3	Penganalisis Organisasi	Karina, SE	Dst	Dst	S1	Dst	Dst	Dst
Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	dst

- c. Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan.

Contoh :

Tabel 3
PERKIRAAN PERUBAHAN KOMPOSISI PEGAWAI
Tahun 2011 s/d 2013
Unit Kerja: Bagian Organisasi dan Tata Laksana

No	Nama Jabatan	Pegawai Yang Ada			Pensiun			Promosi			Mutasi		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	Kabag Ortala	1	1	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-
2	Kesubag...	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Penganalisis Organisasi	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1
4	Penganalisis Jabatan	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-

- d. Membuat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun yang ditentukan tanpa mencantumkan lagi pegawai yang pensiun.

Contoh :

Tabel 4
PERKIRAAN PERSEDIAAN PEGAWAI
Tahun 2011 s/d 2013
Unit Kerja : Bagian Organisasi dan Tata Laksana

No	Nama Jabatan	Pegawai yang ada 2010	Persediaan		
			2011	2012	2013
1	Kabag Ortala	1	1	1	1
2	Kesubag...	1	1	1	1
3	Penganalisis Organisasi	1	1	1	1
4	Penganalisis Jabatan	1	1	1	1

B. PENGHITUNGAN KEBUTUHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

1. Metode Penghitungan

- a. Setiap Instansi wajib melakukan analisis beban kerja untuk penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, yang dapat dilakukan seperti contoh berikut:

Tabel 5
URAIAN TUGAS
Jabatan Pemroses Naskah Perjanjian Kerjasama dan Kontrak
Pada Sub Bagian Bantuan Hukum

NO	URAIAN TUGAS	SATUAN HASIL	WAKTU PENYELESAIAN	WAKTU KERJA EFEKTIF	BEBAN KERJA	PEGAWAI YANG DIBUTUHKAN
1	Menelaah peraturan perundang undangan	Kegiatan	120	300	1	0.4
2	Mempelajari literatur akademis, pedoman dan prosedur kerja sesuai bidang tugas yang ditangani	Kegiatan	120	300	1	0.4
3	Menyiapkan bahan koordinasi terhadap pelaksanaan pertimbangan naskah	Kegiatan	60	300	1	0.2
4	Menyiapkan bahan untuk pemrosesan pertimbangan naskah perjanjian dalam kontrak	Kegiatan	60	300	1	0.2
5	Menyiapkan konsep dan proses surat pertimbangan naskah perjanjian dalam kontrak	Kegiatan	60	1500	1	0.04
6	Menganalisis dan mengevaluasi hasil persiapan terhadap pertimbangan naskah perjanjian dalam kontrak	Kegiatan	120	300	1	0.4
7	Meleaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai garis kewenangan untuk kelancaran tugas	Kegiatan	120	6000	4	0.08
						1,72

Berdasarkan contoh tersebut di atas maka pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan Pemroses Naskah Perjanjian Kerjasama dan Kontrak adalah sebanyak 1,72 dibulatkan ke atas menjadi 2 (dua) orang pegawai.

Apabila kebutuhan pegawai untuk jabatan tersebut juga dianalisis berdasarkan sifat pekerjaan yaitu rutin, segera, penting, dan/atau rahasia serta dilakukan analisis terhadap peralatan/teknologi yang digunakan, maka kebutuhan pegawai untuk jabatan tersebut adalah 1 atau 2 orang.

Maksudnya apabila peralatan yang tersedia di unit tersebut lengkap dengan teknologi yang modern maka pegawai yang dibutuhkan cukup 1 orang.

b. Penghitungan kebutuhan pejabat struktural dilakukan berdasarkan jumlah jabatan struktural yang terdapat dalam struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan.

c. Untuk penghitungan kebutuhan jabatan fungsional dapat menggunakan metoda analisis kecenderungan berdasarkan indeks sebagai berikut :

1) Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pusat

a) Menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang tidak memberikan pelayanan langsung pada masyarakat :

(1) Unit organisasi teknis eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 2 (dua) orang.

(2) Unit organisasi teknis eselon III terendah paling banyak membawahi 4 (empat) orang.

(3) Unit organisasi kesekretariatan eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 3 (tiga) orang.

(4) Unit organisasi kesekretariatan eselon III terendah paling banyak membawahi 5 (lima) orang.

b) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang memberikan pelayanan langsung pada masyarakat dan bersifat teknis administratif dibawah eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 5 (lima) orang.

c) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu dilaksanakan berdasarkan standar penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina, antara lain sebagai berikut.

- (1) Agen;
- (2) Diplomat;
- (3) Dosen;
- (4) Jaksa;
- (5) Pemeriksa Bea dan Cukai;
- (6) Pemeriksa Merek;
- (7) Pemeriksa Pajak;
- (8) Pemeriksa Paten;
- (9) Pengamat Gunung Api;
- (10) Pengamat Meteorologi dan Geofisika;
- (11) Pengawas Farmasi dan Makanan;
- (12) Pengawas Keselamatan Pelayaran;
- (13) Pengendali Frekuensi Radio;
- (14) Penilai Pajak Bumi dan Bangunan;
- (15) Penyuluh Agama; dan
- (16) Teknik Penerbangan.

- d) Untuk mengetahui kebutuhan pegawai jabatan fungsional Instansi Pusat dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6
Indeks Kebutuhan Pegawai Jabatan Fungsional Instansi Pusat

Jenis Jabatan	Indeks Kebutuhan Pegawai
1. Tidak memberikan pelayanan langsung pada masyarakat:	
a. Eselon IV atau Eselon V teknis	paling banyak 2 (dua) orang
b. Eselon III teknis terendah	paling banyak 4 (empat) orang
c. Kesekretariatan Eselon IV atau Eselon V	paling banyak 3 (tiga) orang
d. Kesekretariatan Eselon III terendah	paling banyak 5 (lima) orang
2. Memberikan pelayanan langsung pada masyarakat yang bersifat teknis administratif	paling banyak 5 (lima) orang
3. Jabatan fungsional tertentu	Ditetapkan Instansi Pembina

- e) Kebutuhan jabatan fungsional bagi organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang spesifik ditentukan oleh instansi yang bersangkutan.
- 2) Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Daerah
- a) Menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang tidak memberikan pelayanan langsung pada masyarakat :
- (1) Unit organisasi teknis eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 2 (dua) orang.
 - (2) Unit organisasi teknis eselon III terendah paling banyak membawahi 5 (lima) orang.
 - (3) Unit organisasi kesekretariatan eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 5 (lima) orang.
 - (4) Unit organisasi kesekretariatan eselon III terendah paling banyak membawahi 7 (tujuh) orang.
- b) Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan fungsional yang memberikan pelayanan langsung pada masyarakat dan bersifat teknis administratif dibawah eselon IV atau eselon V paling banyak membawahi 7 (tujuh) orang.
- 3) Menghitung jumlah pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu yang berfungsi memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dan bertugas di lapangan dilaksanakan berdasarkan standar penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina, seperti:
- a) Penyuluh Pertanian;
 - b) Penyuluh Perikanan;
 - c) Penyuluh Kehutanan;
 - d) Penyuluh Perindustrian Dan Perdagangan;
 - e) Penyuluh Keluarga Berencana;

- f) Penggerak Swadaya Masyarakat;
 - g) Pengawas Ketenagakerjaan;
 - h) Instruktur Ketenagakerjaan;
 - i) Pengantar Kerja;
 - j) Pengawas Bidang Pekerjaan Umum; dan
 - k) Jabatan lain yang bertugas di lapangan yang menjadi prioritas dengan tetap memperhatikan karakteristik, kondisi, dan potensi daerah.
- 4) Untuk mengetahui kebutuhan pegawai jabatan fungsional instansi pusat dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7
Indeks Kebutuhan Pegawai Jabatan Fungsional Instansi Daerah

Jenis Jabatan	Indeks Kebutuhan Pegawai
1. Tidak memberikan pelayanan langsung pada masyarakat:	
a. Eselon IV atau Eselon V teknis	paling banyak 2 (dua) orang
b. Eselon III teknis terendah	paling banyak 5 (lima) orang
c. Kesekretariatan Eselon IV atau Eselon V	paling banyak 5 (lima) orang
d. Kesekretariatan Eselon III terendah	paling banyak 7 (tujuh) orang
2. Memberikan pelayanan langsung pada masyarakat yang bersifat teknis administratif	paling banyak 7 (tujuh) orang
3. Jabatan fungsional tertentu	Ditetapkan Instansi Pembina

- 5) Kebutuhan tenaga guru dihitung berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pemberian Pertimbangan Teknis Formasi Guru Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/ Kota sebagai berikut:

- a) Kebutuhan Guru Taman Kanak-Kanak (TK)

Parameter penghitungan kebutuhan Guru TK adalah :

- (1) Setiap TK mempunyai 1 (satu) orang Kepala Sekolah; dan
- (2) Setiap rombongan belajar (rombel)/kelas mempunyai 1 (satu) orang Guru.

Formula penghitungan kebutuhan Guru TK adalah sebagai berikut :

$$KG = \sum K + 1 KTK$$

Keterangan :

KG = Kebutuhan Guru

$\sum K$ = Jumlah Rombel/Kelas

KTK = Kepala TK

Contoh :

Pada Kabupaten X terdapat 3 (tiga) TK memiliki rombel/kelas yang berbeda sebagai berikut:

Nama Sekolah	Jumlah Rombel/Kelas	
	Kelas Nol Kecil	Kelas Nol Besar
TK A	2 kelas	1 kelas
TK B	1 kelas	3 kelas
TK C	2 kelas	4 kelas
Jumlah	5 kelas	8 kelas

Maka penghitungan kebutuhan Guru untuk masing-masing TK sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{a. } KG \text{ TK A} &= \sum K + 1 \text{ KTK} \\ &= 3 \text{ Guru} + 1 \text{ Kepala TK} \\ &= 4 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. } KG \text{ TK B} &= \sum K + 1 \text{ KTK} \\ &= 4 \text{ Guru} + 1 \text{ Kepala TK} \\ &= 5 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c. } KG \text{ TK C} &= \sum K + 1 \text{ KTK} \\ &= 6 \text{ Guru} + 1 \text{ Kepala TK} \\ &= 7 \text{ orang} \end{aligned}$$

Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru TK di Kabupaten X adalah 16 (enam belas) orang, dengan rincian sebagaimana tersebut pada tabel di bawah:

Nama Sekolah	Kelas Nol Kecil	Kelas Nol Besar	Guru TK	Kepala TK	Jumlah Guru
TK A	2 kelas	1 kelas	3 orang	1 orang	4 orang
TK B	1 kelas	3 kelas	4 orang	1 orang	5 orang
TK C	2 kelas	4 kelas	6 orang	1 orang	7 orang
Jumlah	5 kelas	8 kelas	13 orang	3 orang	16 orang

b) Kebutuhan Guru Sekolah Dasar (SD)

Parameter penghitungan kebutuhan Guru SD adalah :

- (1) Setiap rombel/kelas harus memiliki 1 (satu) orang Guru kelas;
- (2) Setiap SD harus memiliki 1 (satu) Kepala Sekolah; dan
- (3) Setiap SD harus memiliki minimal 1 (satu) Guru agama dan 1 (satu) Guru pendidikan jasmani dan kesehatan.

Dengan ketentuan:

- (1) apabila SD tersebut terdapat sejumlah siswa menganut agama yang berbeda, maka penghitungan Guru agama disesuaikan dengan kebutuhan dan peraturan yang berlaku;
- (2) untuk daerah terpencil cukup diperlukan 1 (satu) orang Guru merangkap KS karena pada umumnya jumlah peserta didik di daerah terpencil kurang dari 60 (enam puluh) anak untuk semua tingkatan sehingga tidak menggunakan formula sebagaimana tersebut di bawah.

Rumus penghitungan kebutuhan Guru SD dalam 1 (satu) sekolah adalah sebagai berikut:

$$KG = \sum K + 1 \text{ KS} + 1 \text{ GA} + 1 \text{ GP}$$

Keterangan :

KG = Kebutuhan Guru
 $\sum K$ = Jumlah rombel/kelas
 KS = Kepala Sekolah
 GA = Guru Agama
 GP = Guru Penjaskes

Contoh :

Pada Kabupaten Y terdapat 3 (tiga) SD Negeri (N), yaitu SDN 1, SDN 2, dan SDN 3. Dengan jumlah rombel/kelas masing-masing SD sebagaimana tersebut pada tabel di bawah:

Nama Sekolah	Rombel/Kelas						JUMLAH
	I	II	III	IV	V	VI	
SDN 1	2	2	1	1	1	1	8
SDN 2	3	3	3	2	2	2	15
SDN 3	4	4	3	2	2	2	17

Berdasarkan jumlah rombel/kelas pada satu sekolah maka penghitungan kebutuhan Guru SD Kabupaten Y secara rinci sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{a. KG SDN 1} &= \sum K + 1 \text{ KS} + 1 \text{ GA} + 1 \text{ GP} \\ &= 8 + 1 + 1 + 1 \\ &= 11 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. KG SDN 2} &= \sum K + 1 \text{ KS} + 1 \text{ GA} + 1 \text{ GP} \\ &= 15 + 1 + 1 + 1 \\ &= 18 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c. KG SDN 3} &= \sum K + 1 \text{ KS} + 1 \text{ GA} + 1 \text{ GP} \\ &= 17 + 1 + 1 + 1 \\ &= 20 \text{ orang} \end{aligned}$$

Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru di Kabupaten Y adalah 49 (empat puluh sembilan) orang, dengan rincian sebagaimana tersebut pada tabel di bawah :

Nama Sekolah	Jml Rombel/Kelas						Jml KS	Jml GA	Jml GP
	I	II	III	IV	V	VI			
SDN 1	2	2	1	1	1	1	8	1	1
SDN 2	3	3	3	2	2	2	15	1	1
SDN 3	4	4	3	2	2	2	17	1	1
Jumlah	9	9	7	5	5	5	40	3	3

c) Kebutuhan Guru Sekolah Luar Biasa (SLB)

(1) Jenjang pendidikan SLB meliputi :

- Taman Kanak-Kanak-Pendidikan Khusus/Luar Biasa (TK-PK/LB);
- Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB);
- Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan
- Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).

(2) Pembagian rombel/kelas SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan masing-masing siswa terdiri dari :

- SLB Tunanetra (A);
- SLB Tunarungu (B);
- SLB Tunagrahita Ringan (C);
- SLB Tunagrahita Sedang (C1);
- SLB Tunagrahita Berat (C2);
- SLB Tunadaksa Ringan (D);
- SLB Tunadaksa Sedang (D1);
- SLB Tunalaras (E);
- SLB Tunawicara (F);
- SLB Tunaganda (G); dan
- Autis (M).

(3) Parameter penghitungan kebutuhan Guru dan siswa berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan adalah :

- Tunagrahita ringan = 1:7
- Tunagrahita sedang, Tunarungu, Tunawicara, Tunadaksa ringan dan Tunalaras = 1:5
- Tunanetra, Tunadaksa sedang, Tunaganda dan Autis Berat = 1:1
- Setiap jenjang pendidikan SLB harus memiliki Guru umum dengan ketentuan penghitungan kebutuhan Guru umum berdasarkan pada kemampuan untuk mengajar siswa adalah 3 rombongan belajar perhari.
- Dengan asumsi 1 rombel = 5 siswa, sehingga kemampuan Guru dalam 1 minggu (6 hari) adalah 3 rombel X 5 siswa X 6 hari = 90 siswa.
- Setiap SLB harus memiliki 1 (satu) Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bukan berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan.
- Guru yang mengajar pada satu rombel/kelas SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan harus merangkap pada rombel/kelas SLB berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan yang lain.

Rumus penghitungan Kebutuhan Guru SLB untuk setiap jenjang, mulai dari TK-PK/LB sampai dengan SMALB adalah sebagai berikut :

1. Tuna Netra (A)

$$KG = \sum K + 1GOM + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBPBI$$

2. Tuna Rungu (B)

$$KG = \sum K + 1GBikom + 1GBPBI + 1GA + 1GP + 1GK$$

3. Tunagrahita Ringan (C), Sedang (C1) dan berat

$$KG = \sum K + 1GKMD + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBM$$

4. Tunadaksa Ringan (D) dan Tunadaksa Sedang (D1)

$$KG = \sum K + 1GKMD + 1GBG + 1GA + 1GP + 1GK$$

5. Tunalaras (E)

$$KG = \sum K + 1GBPS + 1GA + 1GP + 1GK + 1GKON$$

6. Tunawicara

$$KG = \sum K + 1GBKOM + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBPBI$$

7. Tunaganda (G)

$$KG = \sum K + 1GKMD + 1GBG + 1GA + 1GP$$

8. Autis (M)

$$KG = \sum K + 1GKMD + 1GA + 1GP + 1GK + 1GKON$$

Keterangan :

KG	= Kebutuhan Guru
$\sum K$	= Jumlah kelas
GOM	= Guru Orientasi dan Mobilitas
GA	= Guru Agama
GP	= Guru Penjasorkes
GK	= Guru Ketrampilan
GBPBI	= Guru Bina Persepsi Bunyi dan Irama
GBikom	= Guru Bina Komunikasi
GKMD	= Guru Kemampuan Merawat Diri
GBM	= Guru Bina Mental
GKON	= Guru Konseling (Psikologi)
GBG	= Guru Bina Gerak

Contoh Kebutuhan Guru TK-PK/LB

Pada SLB A berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan memiliki jumlah kelas sebagaimana tersebut pada tabel di bawah :

No	Kemampuan dan Tingkat Keterbatasan	Jumlah Kelas
1	Tunanetra (A)	2
2	Tunarungu (B)	1
3	Tunagrahita Ringan (C)	1
4	Tunadaksa Ringan (D)	2
	Jumlah	6

Berdasarkan kemampuan dan tingkat keterbatasan serta jumlah kelas maka penghitungan kebutuhan Guru TK-PK/LB pada SLB A adalah sebagai berikut:

1. Tunanetra

$$\begin{aligned} KG &= \sum K + 1GOM + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBPBI \\ &= 2 + 1GOM + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBPBI \\ &= 7 \text{ orang} \end{aligned}$$

2. Tunarungu

$$\begin{aligned} KG &= \sum K + 1GBikom + 1GBPBI + 1GA + 1GP + 1GK \\ &= 1 + 1GBikom \\ &= 2 \text{ orang} \end{aligned}$$

Keterangan :

Karena GBPI, GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunarungu.

3. Tunagrahita Ringan

$$\begin{aligned} KG &= \sum K + 1GKMD + 1GA + 1GP + 1GK + 1GBM \\ &= 1 + 1GKMD + 1GBM \\ &= 3 \text{ orang} \end{aligned}$$

Keterangan :

Karena GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra dan tunarungu maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunagrahita ringan.

4. Tunadaksa Ringan

$$\begin{aligned}
 KG &= \sum K + 1GKMD + 1GBG + 1GA + 1GP + 1GK \\
 &= 2 + 1GBG \\
 &= 3 \text{ orang}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

Karena GKMD, GA, GP dan GK sudah ada pada kelas tunanetra dan tunarungu dan tunagrahita ringan maka guru-guru yang bersangkutan harus merangkap pada kelas tunadaksa ringan.

Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru TK-PK/LB pada SLB A adalah 15 (lima belas) orang ditambah 1 (satu) Kepala Sekolah dan maksimal 4 (empat) orang Wakil Kepala Sekolah.

d) Kebutuhan Guru Bimbingan dan Konseling (BK)

Parameter penghitungan kebutuhan Guru BK adalah :

- (1) Setiap SMP, SMA, dan SMK sekurang-kurangnya diperlukan 1 (satu) orang Guru BK;
- (2) Setiap Guru BK wajib memberikan bimbingan dan konseling sekurang-kurangnya 150 (seratus lima puluh) orang;
- (3) Dasar penghitungan Guru BK adalah jumlah siswa seluruh sekolah dibagi 150 (seratus lima puluh) orang siswa.

Rumus Penghitungan Kebutuhan Guru BK adalah sebagai berikut :

$$KG = \frac{\sum S}{150}$$

Keterangan :

KG = Kebutuhan Guru

 $\sum S$ = Jumlah siswa

150 = Jumlah siswa yang wajib dibimbing

Contoh :

Di Kabupaten A terdapat 3 (tiga) SMK Negeri (N) yaitu SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 3 dengan jumlah siswa masing-masing sebagaimana tersebut pada tabel di bawah :

Nama Sekolah	Jumlah Siswa
SMKN 1	425
SMKN 2	307
SMKN 3	156
Jumlah	888

Berdasarkan jumlah siswa pada masing-masing SMKN Kabupaten A maka penghitungan kebutuhan Guru BK secara rinci sebagai berikut :

a. SMKN 1

$$KG = \frac{\sum S}{150} = \frac{425}{150} = 3 \text{ orang}$$

b. SMKN 2

$$KG = \frac{\sum S}{150} = \frac{307}{150} = 2 \text{ orang}$$

c. SMKN 3

$$KG = \frac{\sum S}{150} = \frac{156}{150} = 1 \text{ orang}$$

Sehingga jumlah seluruh kebutuhan Guru BK di SMKN Kabupaten A sebanyak 6 (enam) orang.

e) Kebutuhan Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 11-a sampai dengan Anak Lampiran 11-c Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

6) Kebutuhan pegawai pada sarana pelayanan kesehatan milik pemerintah merujuk pada:

a) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum adalah sebagai berikut :

- (1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas A, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas B (Pendidikan), terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.

- (3) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas B (Non Pendidikan), terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (4) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas C, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (5) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit kelas D, terdiri dari Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (6) Untuk menghitung standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di rumah sakit umum dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 8
Standar Kebutuhan Minimal Formasi Tenaga Kesehatan
Rumah Sakit Umum

NO	JENIS TENAGA	RS Kelas A	RS Kelas B (P)	RS Kelas B (NP)	RS Kelas C	RS Kelas D
1	Dokter Spesialis	304	102	36	7	-
2	Dokter Umum	-	11	11	11	3
3	Dokter Gigi	6	3	3	2	1
4	Keperawatan	1240	464	200	80	16
5	Kefarmasian	24	12	12	3	1
6	Kesehatan Masyarakat	6	3	3	2	1
7	Gizi	24	12	12	3	1
8	Keterampilan Fisik	34	15	15	5	1
9	Keteknikan Medis	52	23	23	7	2
10	Non Tenaga Kesehatan : - Pengadministrasi ruang rawat inap - Pramusaji - Juru masak - Juru cuci - Pemulasaraan jenazah - Sopir	348	282	282	87	28
	Jumlah	2038	927	597	207	54

- b) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Khusus adalah sebagai berikut :

- (1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas A, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas B, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (3) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas C, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (4) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di rumah sakit khusus kelas D, terdiri dari Dokter Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Keperawatan, Kefarmasian, Kesehatan Masyarakat, Gizi, Keterampilan Fisik, Keteknikan Medis dan Non Tenaga Kesehatan.
- (5) Untuk menghitung standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di rumah sakit khusus dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 9
Standar Kebutuhan Minimal Formasi Tenaga Kesehatan
Rumah Sakit Khusus

NO	JENIS TENAGA	RS Kelas A	RS Kelas B	RS Kelas C	RS Kelas D
1	Dokter Spesialis	15	10	5	3
2	Dokter Umum	1	2	2	1
3	Dokter Gigi	2	2	1	1
4	Keperawatan	72	56	32	20
5	Kefarmasian	4	2	1	1
6	Kesehatan Masyarakat	2	1	1	1
7	Gizi	8	8	4	2
8	Keterampilan Fisik	8	7	4	3
9	Keteknikan Medis	8	7	4	3
10	Non Tenaga Kesehatan	38	25	15	10
	Jumlah	158	118	89	45

- c) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Puskesmas dan jaringannya adalah sebagai berikut:
- (1) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perawatan Daerah Strategis, terdiri dari Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (2) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perawatan Daerah Terpencil, terdiri dari Dokter Umum, Perawat Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (3) Tenaga kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perawatan Daerah Kepulauan, terdiri dari Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (4) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Perkotaan, terdiri dari Dokter Umum, Dokter Gigi, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (5) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Pedesaan, terdiri dari Dokter Umum, Dokter Gigi, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (6) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Daerah Terpencil/Tertinggal/Perbatasan, terdiri dari Dokter Umum, Perawat Gigi, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (7) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Puskesmas Pembantu, terdiri dari Perawat, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
 - (8) Tenaga Kesehatan yang dibutuhkan di Poliklinik Desa, terdiri dari Bidan, Tenaga Kesehatan lain dan Non Tenaga Kesehatan.
- d) Standar kebutuhan minimal formasi tenaga kesehatan di Puskesmas dapat dihitung dengan menggunakan tabel di bawah ini.

Tabel 10
Standar Kebutuhan Minimal Formasi
Tenaga Kesehatan Puskesmas dan Jaringannya

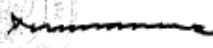
No	Jenis Puskesmas	Tenaga Kesehatan	Tenaga Non Kesehatan	Jumlah
1	Perawatan Daerah Strategis	28	9	37
2	Perawatan Daerah Terpencil	19	8	27
3	Perawatan Daerah Kepulauan	29	9	38
4	Perkotaan	30	10	40
5	Pedesaan	18	5	23
6	Daerah Terpencil/Tertinggal/Perbatasan	12	5	17
7	Puskesmas Pembantu	8*)	1	9
8	Poliklinik Desa	1	1	2

Keterangan: *) 1 Dokter Gigi melayani 3 Puskesmas Pembantu

2. Membuat daftar jumlah kebutuhan pegawai dengan membandingkan antara data kelembagaan, jumlah persediaan pegawai (*bezetting*), dengan kebutuhan pegawai sehingga diketahui kelebihan atau kekurangan pegawai yang dibuat menurut contoh sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 12, Anak Lampiran 13, Anak Lampiran 14, dan Anak Lampiran 15 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
3. Hasil dari penghitungan kebutuhan pegawai sebagaimana dimaksud pada angka 2, menjadi dasar dalam penataan pegawai di Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

IV. PENUTUP

1. Apabila dalam melaksanakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dijumpai kesulitan, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapatkan penyelesaian.
2. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

Lampiran 16 : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 Tahun 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 20 TAHUN 2011
TENTANG**

**PEDOMAN PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi perlu dilakukan penetapan tunjangan kinerja yang adil, objektif, transparan, dan konsisten yang didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan penilaian prestasi kerja pegawai;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);

4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah dua kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
5. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
6. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1977 Nomor 11, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3098) sebagaimana telah tigabelas kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 24);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4016), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
11. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;

12. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Wewenang, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Nondepartemen, sebagaimana telah enam kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
13. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*;
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011;
15. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*;
16. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian/ Lembaga;
17. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi Kementerian/Lembaga;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL.

Pasal 1

Pedoman penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 18 Juli 2011

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

PEDOMAN PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Bahwa berdasarkan Pasal 19 Ayat (1) dan Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah tiga belas kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011, antara lain dinyatakan bahwa apabila ada alasan-alasan yang kuat, kepada Pegawai Negeri Sipil dapat diberikan tunjangan-tunjangan lain dan apabila berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil tertentu diatur dengan Peraturan Presiden.
2. Bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi, penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi jabatan dengan menerapkan prinsip-prinsip adil, objektif, transparan, dan konsisten, perlu didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan penilaian prestasi kerja pegawai serta mempertimbangkan kemampuan keuangan Negara.
3. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini diatur tentang tata cara penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang meliputi penetapan besaran dan cara pembayaran tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

B. TUJUAN

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini digunakan sebagai pedoman bagi Instansi Pusat dan Daerah dalam pelaksanaan penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

C. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria faktor jabatan berdasarkan informasi jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan.
3. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya dalam dan dari jabatan atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

D. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi :

1. Penghitungan tunjangan kinerja.
2. Pengaturan tunjangan kinerja.
3. Penganggaran tunjangan kinerja.

II. TATA CARA PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

A. DASAR PENETAPAN TUNJANGAN KINERJA.

1. Untuk menentukan besaran tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang adil, objektif, transparan, dan konsisten sesuai dengan berat ringannya suatu jabatan, maka penghitungan tunjangan kinerja harus didasarkan pada nilai atau kelas suatu jabatan yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan.
2. Dalam melakukan penilaian suatu jabatan melalui proses evaluasi jabatan sebagaimana dimaksud pada angka 1, digunakan *Factor Evaluation System* (FES) atau sistem evaluasi berdasarkan faktor jabatan dengan kriteria penilaian sebagai berikut:
 - a. Untuk Penilaian Jabatan Struktural.
Dalam melakukan penilaian jabatan struktural digunakan faktor dan kriteria penilaian jabatan, sebagai berikut:
 - 1) ruang lingkup program dan dampak;
 - 2) pengaturan organisasi;
 - 3) wewenang supervisi dan manajerial;
 - 4) hubungan personal, yang terbagi dalam 2 (dua) sub faktor yaitu sifat hubungan dan tujuan hubungan;
 - 5) kesulitan dalam pengarahan pekerjaan; dan
 - 6) kondisi lain.

b. Untuk Penilaian Jabatan Fungsional.

Dalam melakukan penilaian jabatan fungsional digunakan faktor jabatan, sebagai berikut:

- 1) pengetahuan yang dibutuhkan jabatan;
- 2) pengendalian dan pengawasan penyelia;
- 3) pedoman kerja;
- 4) kompleksitas tugas;
- 5) ruang lingkup dan dampak;
- 6) hubungan personal;
- 7) tujuan hubungan;
- 8) persyaratan fisik; dan
- 9) lingkungan pekerjaan.

c. Berdasarkan faktor tersebut ditetapkan 17 (tujuh belas) tingkatan jabatan yang masing-masing tingkatan terdapat nilai jabatan yang berbeda-beda dan berjenjang, yaitu nilai jabatan terendah ditetapkan 190, dan nilai jabatan tertinggi ditetapkan 4.730 sebagaimana tersebut dalam tabel di bawah ini.

TABEL
KELAS DAN NILAI JABATAN DI LINGKUNGAN
INSTANSI PEMERINTAH

No	Nilai Jabatan (NJ)		Kelas Jabatan
1	4.055	s/d 4.730	17
2	3.605	s/d 4.050	16
3	3.155	s/d 3.600	15
4	2.755	s/d 3.150	14
5	2.355	s/d 2.750	13
6	2.105	s/d 2.350	12
7	1.855	s/d 2.100	11
8	1.605	s/d 1.850	10
9	1.355	s/d 1.600	9
10	1.105	s/d 1.350	8
11	855	s/d 1.100	7
12	655	s/d 850	6
13	455	s/d 650	5
14	375	s/d 450	4
15	305	s/d 370	3
16	245	s/d 300	2
17	190	s/d 240	1

B. TAHAPAN PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA BERDASARKAN NILAI ATAU KELAS JABATAN

1. Menyiapkan data informasi jabatan yang lengkap dari semua jabatan yang telah dievaluasi. Informasi jabatan ini dapat dilihat dari hasil analisis jabatan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
2. Informasi jabatan dibuat menurut contoh sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
3. Mempelajari dan memastikan bahwa setiap informasi jabatan yang disediakan benar dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Memastikan bahwa penilaian jabatan telah dilakukan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, yaitu :
 - a. untuk menilai tugas jabatan struktural, menggunakan 6 (enam) faktor dan kriteria yang telah ditentukan dengan memilih tingkat (level) faktor yang dianggap tepat dan sesuai dengan tugas jabatan.
 - b. untuk menilai tugas jabatan fungsional, menggunakan 9 (sembilan) faktor dan kriteria yang telah ditentukan dengan memilih tingkat (level) faktor yang tepat atau sesuai dengan tugas jabatan.

5. Mempelajari dan memastikan bahwa penetapan kelas jabatan telah sesuai dengan nilai jabatan serta telah divalidasi oleh pejabat yang berwenang.

Contoh penetapan kelas dan nilai jabatan yang sudah divalidasi oleh pejabat yang berwenang adalah sebagai berikut:

- a. kelas dan nilai jabatan jabatan struktural adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
- b. kelas dan nilai jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

6. Mempelajari dan memastikan bahwa kelas dan nilai jabatan telah sesuai dengan informasi faktor jabatan yang telah divalidasi oleh pejabat yang berwenang.

Contoh informasi faktor jabatan yang sudah divalidasi oleh pejabat yang berwenang adalah sebagai berikut:

- a. informasi faktor jabatan struktural adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini;

- b. informasi faktor jabatan fungsional tertentu adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 5 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
 - c. informasi faktor jabatan fungsional umum adalah sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 6 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
7. Setelah tahapan sebagaimana tersebut pada angka 1 sampai dengan angka 6 selesai dilakukan, maka untuk selanjutnya kelas atau nilai jabatan yang telah divalidasi tersebut digunakan sebagai dasar penghitungan tunjangan kinerja (TK), dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. penghitungan tunjangan kinerja dilakukan dengan memberikan indeks besaran rupiah (IDRp) tertentu untuk setiap nilai (poin) jabatan.
 - b. penentuan untuk setiap nilai (poin) jabatan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
8. Penghitungan TK Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam angka 7 dilakukan dengan cara mengalikan nilai jabatan (NJ) dengan IDRp atau dengan formula sebagai berikut:

$$TK = NJ \times IDRp$$

Keterangan:

TK = Tunjangan Kinerja

NJ = Nilai Jabatan

IDRp = Indeks besaran rupiah

Contoh:

Penetapan kelas dan nilai jabatan di lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang telah divalidasi oleh pejabat yang berwenang adalah sebagai berikut:

- a. Sekretaris Utama, kelas jabatan 17 dan nilai jabatan 4.585;
- b. Direktur Peraturan Perundang-undangan, kelas jabatan 16 dan nilai jabatan 3.645;
- c. Direktur Kepangkatan dan Mutasi, kelas jabatan 15 dan nilai jabatan 3.205;

- d. Kepala Subdit Peraturan Perundang-undangan II, kelas jabatan 12 dan nilai jabatan 2.285;
- e. Kepala Subdirektorat Kepangkatan & Mutasi II, kelas jabatannya 11 dan nilai jabatan 2.020;
- f. Kepala Seksi Penyiapan Perancangan Peraturan Perundang-undangan Bidang Hak Kepegawaian, Gaji dan Tunjangan, kelas jabatan 9 dan nilai jabatan 1.430;
- g. Kepala Seksi Kepangkatan dan Mutasi I.A, kelas jabatan 8 dan nilai jabatan 1.165;
- h. Pengolah Bahan Perancangan Peraturan Perundang-undangan, kelas jabatan 7 dan nilai jabatan 940;
- i. Pemroses Mutasi Kepegawaian, kelas jabatan 5 dan nilai jabatan 590;

Dalam penetapan besaran tunjangan tersebut Menteri Keuangan/Pejabat yang berwenang menetapkan indeks sebesar Rp. 5.000,- untuk setiap nilai jabatan.

Dalam hal demikian, maka penghitungan besaran tunjangan kinerja untuk masing-masing jabatan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sekretaris Utama, $4.585 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 22.925.000,-$
- b. Direktur Peraturan Perundang-undangan, $3.645 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 18.225.000,-$
- c. Direktur Kepangkatan dan Mutasi, $3.205 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 16.025.000,-$
- d. Kepala Subdit Peraturan Perundang-undangan II, $2.285 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 11.425.000,-$
- e. Kepala Subdirektorat Kepangkatan & Mutasi II, $2.020 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 10.100.000,-$
- f. Kepala Seksi Penyiapan Perancangan Peraturan Perundang-undangan Bidang Hak Kepegawaian, Gaji dan Tunjangan, $1.430 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 7.150.000,-$
- g. Kepala Seksi kepangkatan dan Mutasi I.A, $1.165 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 5.825.000,-$
- h. Pengolah Bahan Perancangan Peraturan Perundang-undangan, $940 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 4.700.000,-$
- i. Pemroses Mutasi Kepegawaian, $590 \times \text{Rp. } 5.000,- = \text{Rp. } 2.950.000,-$

Dengan demikian besaran tunjangan kinerja berdasarkan nilai jabatan tersebut adalah sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini.

Tabel
Contoh Perhitungan Tunjangan Kinerja Pegawai
di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara

NO	JABATAN	KELAS JABATAN	NILAI JABATAN	INDEKS (RP)	TUNJANGAN KINERJA
1	2	3	4	5	6 (C/100)
1	Sekretaris Utama	17	4.583	5.000	22.925.000
2	Direktur Peraturan Perundang-undangan	16	3.645	5.000	18.225.000
3	Direktur Kepegawaian dan Mutasi	15	3.205	5.000	16.025.000
4	Kepala Subdit Peraturan Perundang-undangan II	12	2.280	5.000	11.425.000
5	Kepala Subdit Kepegawaian & Mutasi II	11	2.020	5.000	10.100.000
6	Kepala Seksi Penyajian Pelancaran Peraturan Perundang-undangan Bidang Man Kepegawaian, Gap dan Tunjangan	9	1.430	5.000	7.150.000
7	Kepala Seksi Kepegawaian dan Mutasi I/A	8	1.180	5.000	5.825.000
8	Manajemen Bahan Perancangan Peraturan Perundang-undangan	7	940	5.000	4.700.000
9	Penyusunan Mutasi Kepegawaian	5	590	5.000	2.950.000

III. PENGATURAN TUNJANGAN KINERJA

- A. Pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian/Lembaga harus ditetapkan dengan Peraturan Presiden dan pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah harus ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- B. Ketentuan lebih lanjut pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja diatur oleh masing-masing pimpinan instansi, yang sekurang-kurangnya memuat tentang:
 1. nilai kelas dan jabatan; dan
 2. besaran tunjangan kinerja sesuai dengan nilai kelas dan jabatan.
- C. Salinan Keputusan/Peraturan pemberian tunjangan kinerja disampaikan kepada:
 1. Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
 2. Ketua Badan Pemeriksa Keuangan di Jakarta;
 3. Direktur Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI di Jakarta;
 4. Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang-undangan Badan Kepegawaian Negara di Jakarta;
 5. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kepala Biro/Kepala Bagian Keuangan Pemerintah Daerah yang bersangkutan; dan
 6. Pejabat lain yang dipandang perlu.

IV. PENGANGGARAN TUNJANGAN KINERJA

- A. Pembiayaan tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).
- B. Mekanisme penganggaran tunjangan kinerja bagi Instansi Pusat adalah sebagai berikut:
 1. Kebijakan dan alokasi anggaran pemberian tunjangan kinerja bagi Instansi Pusat harus disetujui oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) serta diajukan melalui Menteri Keuangan.
 2. Apabila suatu Kementerian/Lembaga tidak memerlukan tambahan pagu untuk tunjangan kinerja, namun memerlukan realokasi anggaran, perlu mendapat persetujuan Komisi DPR terkait.
 3. Apabila suatu Kementerian/Lembaga memerlukan tambahan pagu untuk tunjangan kinerja, pagu tersebut perlu mendapat persetujuan Badan Anggaran DPR.
 4. Hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga yang dilakukan Tim Reformasi Birokrasi Nasional digunakan oleh Menteri Keuangan sebagai bahan pertimbangan dalam penghitungan besaran tunjangan kinerja dan digunakan dalam proses penetapan persetujuan besaran tunjangan kinerja dalam Rapat Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.
 5. Besaran tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada angka 4 untuk selanjutnya ditetapkan dengan Peraturan Presiden.
- C. Mekanisme penetapan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang akan diatur tersendiri.

V. PENUTUP

1. Apabila dalam melaksanakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dijumpai kesulitan, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat penyelesaian.
2. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

EDY TOPO ASHARI

ANAK LAMPIRAN 1 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Informasi Jabatan

INFORMASI JABATAN

- | | |
|---------------------|------------------------------------|
| 1. NAMA JABATAN | : KEPALA BAGIAN MUTASI KEPEGAWAIAN |
| 2. KODE JABATAN | : |
| 3. UNIT KERJA | : |
| 3.1. Eselon II | : BIRO KEPEGAWAIAN |
| 3.2. Eselon I | : SEKRETARIS UTAMA |
| 4. IKHTISAR JABATAN | : |
- Merumuskan rencana operasional, mengkoordinasikan dan mengarahkan tugas penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun, serta membina bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
5. URAIAN TUGAS :
- 5.1. Membuat rencana operasional Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai dengan rencana program Biro Kepegawaian dan petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas di lingkungan Biro Kepegawaian.
 - 5.2. Membagi tugas penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun kepada bawahan sesuai tugas pokok masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
 - 5.3. Memberi petunjuk kepada bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai peraturan dan prosedur yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
 - 5.4. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan agar tercapai sasaran sesuai rencana.
 - 5.5. Menyelia pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian setiap saat untuk mencapai target kinerja yang diharapkan.
 - 5.6. Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan.

- 5.7. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pembinaan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 5.8. Melaksanakan koordinasi penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun secara berkala melalui rapat, konsinyasi untuk kelancaran penyiapan bahan rumusan kebijakan.
 - 5.9. Menganalisis dan mengkaji penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun sesuai prosedur dan metode yang berlaku serta berdasarkan data penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun sebagai bahan pertimbangan pimpinan.
 - 5.10. Mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian dengan cara membandingkan antara rencana dan kegiatan yang telah dilaksanakan sebagai laporan kegiatan dan rencana yang akan datang.
 - 5.11. Membuat laporan pelaksanaan tugas Bagian Mutasi Kepegawaian sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku.
 - 5.12. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan.
6. **BAHAN KERJA :**
- 6.1. Rencana program Biro Kepegawaian sebagai bahan penyusunan rencana operasional Bagian Mutasi Kepegawaian.
 - 6.2. Data penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 6.3. Disposisi pimpinan untuk bahan pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
7. **PERANGKAT/ALAT KERJA :**
- 7.1. Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan bidang penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun sebagai pedoman pelaksanaan tugas di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
 - 7.2. Telepon sebagai alat komunikasi.

- 7.3. Komputer untuk alat komunikasi, informasi, monitoring, dan menyimpan data.
 - 7.4. Faksimili untuk pengiriman dan penerimaan informasi.
 - 7.5. Media cetak dan elektronik sebagai sumber informasi.
 - 7.6. Alat tulis kantor (ATK) sebagai alat tulis menulis.
8. **HASIL KERJA :**
- 8.1. Rencana operasional Bagian Mutasi Kepegawaian
 - 8.2. Hasil analisis dan kajian penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 8.3. Bahan rumusan kebijakan dan pembinaan di bidang penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 8.4. Laporan pelaksanaan kegiatan Bagian Mutasi Kepegawaian.
9. **TANGGUNG JAWAB :**
- 9.1. Kelengkapan, penggunaan dan pemeliharaan peralatan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
 - 9.2. Keakuratan rencana operasional Bagian Mutasi Kepegawaian.
 - 9.3. Ketepatan dan keakuratan hasil analisis dan kajian penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 9.4. Optimalisasi pelaksanaan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 9.5. Keharmonisan hubungan kerja di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
 - 9.6. Kebenaran dan keakuratan laporan Bagian Mutasi Kepegawaian.
10. **WEWENANG**
- 10.1. Menentukan prioritas operasional penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
 - 10.2. Meminta data dan informasi serta menentukan methoda analisis dan kajian penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.

- 10.3. Memberi penghargaan dan sanksi kepada bawahan di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
11. NAMA JABATAN YANG BERADA DI BAWAH JABATAN INI :
- 11.1. Kepala Sub Bagian Pengadaan dan Penempatan Pegawai.
- 11.2. Kepala Sub Bagian Kepangkatan dan Jabatan.
- 11.3. Kepala Sub Bagian Pensiun.
12. KORELASI JABATAN :
- 12.1. Kepala Biro Kepegawaian
Dalam rangka pelaksanaan tugas dan laporan.
- 12.2. Para Pejabat eselon IV di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian
Dalam rangka pelaksanaan tugas di lingkungan Bagian Mutasi Kepegawaian.
- 12.3. Pejabat berwenang pada unit kerja/instansi/lembaga terkait.
Dalam rangka tugas penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA :
- 13.1. Tempat kerja
- 13.1.1. Di dalam ruangan : 90%
- 13.1.2. Di luar ruangan : 10%
- 13.2. Suhu
- 13.2.1. Sejuk
- 13.3. Udara
- 13.3.1. Kering dan lembab
- 13.4. Keadaan Ruangan
- 13.4.1. Sempit
- 13.5. Penerangan
- 13.5.1. Terang
14. RESIKO BAHAYA : -
15. SYARAT JABATAN :
- 15.1. Pangkat Golongan : Penata Tk. I III/d
- 15.2. Pendidikan : S 1
- 15.3. Kursus/Diklat :
- 14.3.1. Penjenjangan : Diklat Pimpinan Tingkat III
- 14.3.2. Teknis : Manajemen Kepegawaian
Analisis Kebutuhan Pegawai

- 15.4. Pengalaman Kerja : 2 tahun di bidang penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya serta penyiapan pemberhentian dan pensiun.
- 15.5. Upaya Jasmani : Membaca, menulis, berbicara, dan duduk
- 15.6. Syarat Kondisi Fisik : Pria / Wanita sehat jasmani dan rohani
- 15.7. Bakat yang Perlu Dimiliki : G, Q, V, dan N
- 15.8. Temperamen Kerja yang Perlu Dimiliki : D, F, I, R, S dan V.
- 15.9. Minat Kerja yang Perlu Dimiliki : 1b, dan 3a
- 15.10. Fungsi Pekerja : D5 = menganalisis data
O3 = menyelia
B7 = memegang

ANAK LAMPIRAN 3
PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
 Penetapan kelas dan nilai jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum

PENETAPAN KELAS DAN NILAI JABATAN FUNSIONAL TERENTU

NO.	NAMA JABATAN	KELAS	JABATAN	NILAI JABATAN	FAKTOR 1 Pengalaman (level 1-5)	FAKTOR 2 Pendidikan (level 1-5)	FAKTOR 3 Prestasi (level 1-5)	FAKTOR 4 Keahlian Khusus (level 1-5)	FAKTOR 5 Masa Kerja (level 1-5)	FAKTOR 6 Masa Kerja (level 1-5)	FAKTOR 7 Masa Kerja (level 1-5)	FAKTOR 8 Masa Kerja (level 1-5)	FAKTOR 9 Masa Kerja (level 1-5)								
														N	1	2	3	4	5	6	7
1	Asis Kepegawaian Pesisiran	6	840	4	590	2	125	1	25	1	25	2	75	1	10	1	20	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Pesisiran Lantiran	7	1.025	4	550	2	125	2	125	2	75	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Pesisiran	8	1.280	4	550	3	275	2	125	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Pesisiran	9	1.460	5	750	3	275	3	125	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada	10	1.505	5	750	3	275	3	275	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
2	Asis Kepegawaian Mada	12	2.145	5	750	4	450	4	450	4	225	3	150	2	75	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada	6	840	4	590	2	125	1	25	1	25	2	75	1	10	1	20	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada Lantiran	7	1.025	4	550	2	125	2	125	2	75	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada	8	1.280	4	550	3	275	2	125	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada	9	1.460	5	750	3	275	3	125	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5
Asis Kepegawaian Mada	10	1.505	5	750	3	275	3	275	3	150	2	75	2	25	2	80	1	5	1	5	5
	Asis Kepegawaian Mada	12	2.145	5	750	4	450	4	450	4	225	3	150	2	75	2	80	1	5	1	5
	Asis Kepegawaian Mada	13	2.090	5	750	4	450	5	650	5	325	4	225	3	60	4	220	1	5	1	5

ANAK LAMPIRAN 2
PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
 Penetapan kelas dan nilai jabatan struktural

PENETAPAN KELAS DAN NILAI JABATAN STRUKTURAL

NO	NAMA JABATAN	Kelas Jabatan	Nilai Jabatan	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4			FAKTOR 5	FAKTOR 6								
				Ruang Lingkup dan Program (level 1-5)	Pendidikan (level 1-5)	Wawasan & Kemampuan (level 1-5)	Materi Pokok (level 1-4)	4a. SKM	4b. TUGAS	4c. HUBUNGAN	Keahlian (level 1-5)	SITUASI KEMERDEKAAN							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
1	Setoran Umana	17	4.285	4	755	3	350	3	900	4	100	4	125	8	1.020	6	1.325	4	
2	Direktur Peraturan Perundang-undangan	16	3.645	3	550	2	250	2	775	3	75	2	75	6	800	4	1.120	0	
3	Direktur Kepegawaian dan Mutasi	15	3.205	3	550	2	250	2	775	3	75	2	75	4	505	3	975	0	
4	Kepala Subdit Peraturan Perundang-undangan II	12	2.285	1	170	1	100	1	450	2	50	1	30	4	505	3	975	0	
5	Kepala Subdirektoral Kepegawaian & Mutasi II	11	2.020	1	175	1	100	2	775	1	25	1	30	3	340	2	575	0	
6	Kepala Seksi Penyajian Peraturan Perundang-undangan Bidang Hak Kepegawaian, Gaji dan Tunjangan	9	1.430	1	170	1	100	1	450	1	25	1	30	3	340	1	310	0	
7	Kepala Seksi Kepegawaian dan Mutasi I A	8	1.165	1	175	1	100	1	450	1	25	1	30	1	75	1	310	0	

ANAK LAMPIRAN 4 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Informasi faktor jabatan struktural

INFORMASI FAKTOR JABATAN STRUKTURAL

NAMA JABATAN : SEKRETARIS UTAMA
UNIT KERJA : SEKRETARIAT UTAMA
INSTANSI : BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

I. PERAN/IKHTISAR JABATAN

Merumuskan kebijakan, sasaran, strategi, dan mengorganisasikan, mengendalikan, serta mengkoordinasikan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala BKN untuk kelancaran pelaksanaan tugas perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya

II. URAIAN TUGAS

1. Merumuskan kebijakan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya berdasarkan RPJPN, RPJMN, dan RKP di bidang perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya sebagai bahan kebijakan di bidang perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
2. Menyelenggarakan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prosedur serta petunjuk pimpinan di bidang kesekretariatan utama untuk menunjang kebijakan BKN sesuai yang diharapkan.
3. Mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Sekretariat Utama sesuai dengan bidang permasalahan dan kebijakan serta ketentuan yang berlaku untuk ketepatan dan kelancaran pelaksanaan tugas.
4. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di lingkungan Sekretariat Utama sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan agar tercapai sasaran sesuai rencana.

PENETAPAN KELAS DAN NILAI JABATAN FUNSIONAL UMUM

NO	NAMA JABATAN	KELAS JABATAN	SKOR JABATAN	FAKTOR											
				FAKTOR 1 Kemampuan [level 1-3]	FAKTOR 2 Kemampuan [level 1-2]	FAKTOR 3 Kemampuan [level 2-3]	FAKTOR 4 Kemampuan [level 1-4]	FAKTOR 5 Kemampuan [level 1-4]	FAKTOR 6 Kemampuan [level 1-4]	FAKTOR 7 Kemampuan [level 1-4]	FAKTOR 8 Kemampuan [level 1-3]	FAKTOR 9 Kemampuan [level 1-2]			
1	Pemroses Masalah Kepegawaian	5	590	3	350	2	125	1	25	1	25	1	25	1	25
2	Pengdan Bagan Perencanaan Peraturan Perundang-undangan	7	940	4	550	2	125	2	125	2	75	1	25	1	25

5. Membina bawahan di lingkungan Sekretariat Utama dengan cara mengadakan pertemuan/rapat dan bimbingan secara berkala agar diperoleh kinerja yang diharapkan.
6. Membuat kebijakan teknis standardisasi kesekretariatan utama sesuai dengan program dan kebijakan BKN agar tercapai target sesuai yang diharapkan.
7. Melaksanakan pembinaan dan bimbingan teknis serta evaluasi kepada Sekretariat Utama dan lembaga terkait dengan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya sesuai peraturan yang berlaku dan permasalahannya dalam rangka pencapaian sasaran yang diharapkan.
8. Membuat kebijakan teknis perizinan di bidang kesekretariatan utama sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk pengawasan dan pengendalian perencanaan, pembinaan dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
9. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian teknis bidang kesekretariatan utama dengan cara monitoring pengecekan lapangan dan rapat koordinasi dengan Sekretariat Utama dan lembaga terkait agar terhindar dari kesalahan dan tercapainya hasil kerja yang maksimal.
10. Mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Sekretariat Utama dengan cara membandingkan antara rencana kerja dan kegiatan yang telah dilaksanakan sebagai bahan laporan kegiatan dan rencana yang akan datang.
11. Membuat laporan pelaksanaan tugas di lingkungan Sekretariat Utama sesuai dengan kegiatan yang telah dilaksanakan secara berkala sebagai akuntabilitas Sekretariat Utama.
12. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan baik lisan maupun tertulis.

III. TANGGUNG JAWAB

1. Keakuratan rumusan kebijakan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
2. Kelancaran penyelenggaraan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
3. Keharmonisan koordinasi pelaksanaan tugas perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
4. Efektifitas pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Sekretariat Utama.
5. Efektifitas sistem dan prosedur di lingkungan Sekretariat Utama.
6. Kerahasiaan data dan informasi di bidang kesekretariatan utama.
7. Kelengkapan dan kebenaran laporan Sekretariat Utama.

IV. HASIL KERJA

1. Rumusan sasaran/kebijakan di bidang perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
2. Prioritas kebutuhan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
3. Sistem dan prosedur perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya serta penyelenggaraan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
4. Koordinasi penyelenggaraan perencanaan, pembinaan, dan pengendalian terhadap program, administrasi dan sumber daya.
5. Laporan pelaksanaan kegiatan Sekretariat Utama.

V. TINGKAT FAKTOR

FAKTOR 1: RUANG LINGKUP DAN DAMPAK PROGRAM (fk. 4 - 755)

1. Sekretaris Utama melaksanakan tugas-tugas mengarahkan segmen program pekerjaan profesional, sangat teknis, atau administratif yang rumit meliputi, pengembangan aspek penting dalam pengembangan ilmiah, medis, hukum, administratif, peraturan, dan kebijakan, atau program yang sangat teknis yang setara.
2. Pekerjaan yang diarahkan Sekretaris Utama berdampak terhadap kantor pusat instansi, beberapa program di seluruh tingkat biro, atau sebagian besar kantor lapangan instansi.

FAKTOR 2: PENGATURAN ORGANISASI (fk. 3 - 350)

Sekretaris Utama adalah jabatan struktural tertinggi (Eselon Ia) bertanggung jawab kepada Kepala BKN

FAKTOR 3: WEWENANG PENYELIAAN DAN MANAJERIAL (fk. 3 - 900)

Sekretaris Utama berwenang:

1. mengawasi seluruh perencanaan, pengarahannya, dan pelaksanaan suatu program, beberapa segmen program (yang dikelola melalui beberapa unit organisasi bawahan), atau beberapa fungsi staf yang setara, termasuk pengembangan, penugasan, dan pencapaian tujuan dan sasaran pejabat penyelia unit organisasi bawahan.
2. menyetujui rencana kerja jangka panjang (multi-tahun) yang dikembangkan oleh pejabat penyelia unit organisasi bawahan dan mengelola seluruh pekerjaan untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan sasaran.

3. mengawasi perubahan rencana jangka panjang, tujuan dan sasaran pekerjaan yang diarahkan,
4. mengelola perubahan tingkat alokasi dana atau perubahan lain sebagai akibat dari perkembangan perubahan kebijakan atau undang-undang,
5. mengelola perubahan organisasi yang diarahkan, atau perubahan besar pada struktur dan isi program atau segmen program yang diarahkan,
6. mengalokasikan anggaran dalam organisasi.

FAKTOR 4: HUBUNGAN PERSONAL

A. Sifat Hubungan (fk. 4 - 100)

Jabatan ini berhubungan dengan bawahan dalam unit organisasi yang diselia, dengan orang atau kelompok organisasi yang berpengaruh dari luar instansi, seperti direktur perusahaan yang mengadakan kontrak dengan instansi atau perwakilan organisasi pegawai, pejabat daerah atau nasional atau perwakilan asosiasi perdagangan, kelompok aksi masyarakat atau organisasi profesi tingkat nasional, staf ahli DPR, para representatif yang diangkat dan berasal dari pemerintah daerah, wartawan media masa, majalah, televisi atau radio tingkat ibukota, daerah, atau nasional, dan para pejabat dengan kelas yang lebih tinggi dalam instansi lain.

B. Tujuan Hubungan (fk. 4 - 125)

Jabatan ini melaksanakan hubungan kerja yang tujuannya untuk menimbang, mempertahankan atau merundingkan proyek, segmen program unit organisasi yang diarahkan untuk memperoleh sumber daya dan kesesuaian dengan kebijakan, peraturan, atau kontrak yang sudah ditetapkan.

FAKTOR 5: KESULITAN DALAM PENGARAHAN PEKERJAAN (fk. 8 - 1030)

Sekretaris Utama mempunyai tugas jabatan yang mempunyai tingkat kesulitan dalam mengarahkan pekerjaan dasar di lingkungan Kelas 15 atau lebih tinggi atau yang setara pada unit kerja Sekretariat Utama.

FAKTOR 6: KONDISI LAIN (fk. 6 - 1325)

Sekretaris Utama mempunyai tugas penyaliaan terhadap pekerjaan yang memerlukan koordinasi dan integrasi yang luar biasa dari sejumlah segmen program pekerjaan profesional manajerial, atau pekerjaan administratif yang setara dengan kelas 15 atau yang lebih tinggi atau mengelola pekerjaan melalui penyalia bawahan dan/atau kontraktor yang mengarahkan pekerjaan dengan kelas 14 atau yang lebih tinggi.

FORMULIR HASIL EVALUASI JABATAN STRUKTURAL

Nama Jabatan : Sekretaris Utama
Organisasi : Sekretariat Utama
Nama Instansi : BKN

No	Faktor Evaluasi	Nilai yang diberikan	Standar Jabatan Struktural Yang Digunakan (Jika Ada)	Keterangan
1	Faktor 1: Ruang Lingkup dan Dampak Program	755		Tingkat faktor 1-4
2	Faktor 2 : Pengaturan Organisasi	350		Tingkat faktor 2-3
3	Faktor 3 : Wewenang Penyeliaan dan Manajerial	900		Tingkat faktor 3-3
4	Faktor 4 : Hubungan Personal a. Sifat Hubungan b. Tujuan Hubungan	100 125		Tingkat faktor 4A-4 Tingkat faktor 4B-4
5	Faktor 5: Kesulitan Dalam Pengarahan Pekerjaan	1030		Tingkat faktor 5-8
6	Faktor 6 : Kondisi Lain	1325		Tingkat faktor 6-6
K E S I M P U L A N	Total Nilai	4585		
	Kelas Jabatan	17		(4055-ke atas)

Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan:

Ketua Tim

(.....)

Anggota Tim

Anggota Tim

(.....)

(.....)

ANAK LAMPIRAN 5 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Informasi faktor jabatan fungsional tertentu

INFORMASI FAKTOR JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU

NAMA JABATAN : ANALIS KEPEGAWAIAN PERTAMA
UNIT KERJA :
INSTANSI : BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

I. PERAN/IKHTISAR JABATAN

Melaksanakan analisis kepegawaian yang berkaitan dengan mutasi kepegawaian, perencanaan dan pengembangan pegawai sehingga penyelenggaraan manajemen kepegawaian lebih teratur.

II. URAIAN TUGAS

1. Melaksanakan kegiatan terkait dengan penyusunan formasi dan pengadaan pegawai.
 - 1.1. Menyempurnakan konsep penyusunan soal ujian saringan sebagai anggota.
 - 1.2. Mengawasi pelaksanaan ujian saringan.
 - 1.3. Memeriksa dan menandatangani usul persetujuan teknis pengangkatan PNS bagi CPNS yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 tahun.
 - 1.4. Menyiapkan surat keputusan penetapan Karpeg dan Karis/Karsu.
 - 1.5. Menyiapkan dan menandatangani surat keputusan pemberhentian dengan hak pensiun.
 - 1.6. Menyiapkan pemberian NPP pejabat negara.
 - 1.7. Menyiapkan SK pemberhentian pegawai.
 - 1.8. Menyiapkan instrumen evaluasi pelaksanaan rekrutmen pegawai.
 - 1.9. Membuat daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam analisis jabatan.
 - 1.10. Membuat laporan hasil analisis jabatan.
 - 1.11. Menganalisis data jabatan.
 - 1.12. Menganalisis setiap struktur untuk mengetahui eselonering setiap nomenklatur jabatan.
 - 1.13. Membuat konsep kajian tentang klasifikasi jabatan.
 - 1.14. Menginventarisasi seluruh jabatan untuk memperoleh jumlah data/informasi jabatan.
 - 1.15. Menyiapkan konsep prosedur, metode, standar dan teknik evaluasi jabatan.

- 1.16. Menganalisis bahan/data penyusunan pola dasar karier.
- 1.17. Menganalisis data jabatan.
- 1.18. Menyusun standar kompetensi jabatan.
- 1.19. Mengidentifikasi dan menganalisa kebutuhan penelusuran bakat pegawai.
- 1.20. Menginventarisasi dan menganalisis bahan-bahan pengembangan sistem pengelolaan arsip kepegawaian.
- 1.21. Membuat kajian tentang pengembangan sistem pengelolaan kepegawaian.
- 1.22. Sistem pengelolaan dokumen kepegawaian.
- 1.23. Membuat naskah konsep pedoman pengelolaan dokumen kepegawaian.
- 1.24. Menyusun laporan.
2. Melaksanakan kegiatan analisis mutasi kepegawaian.
 - 2.1. Menyusun laporan hasil sidang Baperjakat.
 - 2.2. Memeriksa usul perpindahan pegawai.
 - 2.3. Memeriksa keberatan DUK.
 - 2.4. Memeriksa dan menandatangani nota usul peninjauan masa kerja.
 - 2.5. Memeriksa usul penetapan CLTN/Tewas/Anumerta.
3. Melaksanakan kegiatan penyusunan kebutuhan Diklat Pegawai.
4. Melaksanakan Kegiatan terkait dengan Disiplin dan Pengendalian Kepegawaian
 - 4.1. Menyiapkan konsep surat peringatan/teguran.
 - 4.2. Menyiapkan konsep surat tentang tindak lanjut surat peringatan/teguran.
 - 4.3. Menyiapkan surat jawaban atas surat pengaduan.
 - 4.4. Menyiapkan bahan-bahan yang berkaitan dengan surat pengaduan.
 - 4.5. Menyiapkan surat jawaban atas surat pengaduan.
 - 4.6. Menyiapkan surat pemberitahuan hasil pemeriksaan.
 - 4.7. Menyiapkan konsep surat tentang tindak lanjut surat peringatan/teguran.
 - 4.8. Menyusun laporan hasil pemeriksaan.
- III. TANGGUNG JAWAB
 1. Keakuratan dan kelengkapan data usul formasi.
 2. Penyelesaian proses mutasi kepegawaian tepat waktu dan sesuai ketentuan.
 3. Pengajuan DUPAK tepat waktu dan sesuai ketentuan.
 4. Ketepatan dan keakuratan hasil penelaahan data penyiapan usul mutasi kepegawaian.
- IV. HASIL KERJA
 1. Hasil analisis penyusunan formasi dan pengadaan pegawai.
 2. Laporan hasil penelaahan data penyiapan usul dan keputusan kenaikan pangkat, pengangkatan dalam dan dari jabatan, pemindahan pegawai, serta mutasi kepegawaian lainnya.

V. SYARAT JABATAN

- | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Pendidikan Minimal Jurusan | : S1 |
| 2. Diklat Kedinasan Minimal | : Diklat Analis Kepegawaian |
| 3. Pelatihan Ketrampilan & Pengetahuan Minimal | : Pengetahuan administrasi kepegawaian |
| 4. Pengalaman Penugasan pada jabatan tertentu | : |
| 5. Persyaratan Fisik | : Tidak ada |
| 6. Persyaratan Jenis Kelamin | : Tidak ada |
| 7. Persyaratan Usia Minimal | : tahun |
| 8. Persyaratan Kompetensi Maksimal | : tahun |
| 8. Persyaratan Kompetensi | : Mampu komunikasi secara efektif, memiliki interpersonal skill yang baik, teliti, cermat, bertanggung jawab, bisa menjaga rahasia |

VI. TINGKAT FAKTOR

FAKTOR 1: PENGETAHUAN YANG DIBUTUHKAN JABATAN _fk : (6- 950)

Analisis Kepegawaian Pertama dalam pelaksanaan tugas melaksanakan analisis kepegawaian yang berkaitan dengan mutasi kepegawaian, perencanaan dan pengembangan pegawai sehingga penyelenggaraan manajemen kepegawaian lebih teratur, memerlukan pengetahuan tentang prinsip, konsep, dan metodologi pekerjaan profesional atau pekerjaan administratif seperti pada tingkat faktor 1-5, yang: (a) ditambah dengan keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman mengerjakan sendiri pekerjaan yang berulang, atau (b) ditambah dengan pengembangan pengetahuan profesional atau pengetahuan administratif yang diperoleh melalui pengalaman atau lulus sarjana yang relevan, yang memberikan keahlian dalam pelaksanaan tugas, operasi dan prosedur pekerjaan yang secara signifikan lebih sulit dan rumit dari yang dicakup pada tingkat faktor 1-5;

FAKTOR 2: PENGAWASAN PENYELIA _fk : (3- 275)

Analisis Kepegawaian Pertama dalam melaksanakan tugas mendasarkan pada tugas dengan tujuan, prioritas, dan batas waktu yang ditentukan serta sesuai dengan instruksi, kebijakan, latihan sebelumnya, atau praktek yang berlaku. Hasil pekerjaan Analisis Kepegawaian Pertama dievaluasi untuk kesesuaian teknik, kelayakan dan kesesuaian pada kebijakan dan persyaratan serta metode yang digunakan untuk mendapatkan hasil akhir tidak ditinjau secara terperinci.

FAKTOR 3: PEDOMAN _fk : (2- 125)

Analisis Kepegawaian Pertama dalam pelaksanaan tugas berdasarkan pekerjaan dan sejumlah pedoman yang sudah ditetapkan dan tersedia.

FAKTOR 4: KOMPLEKSITAS _fk : (3- 150)

Tugas jabatan Analisis Kepegawaian Pertama merupakan tugas pendukung kegiatan bidang Analisis Kepegawaian yang harus dilakukan, tergantung pada analisa subjek, fase, atau persoalan yang terlibat dalam setiap tugas, atau tindakan yang diambil harus dipilih dari berbagai macam alternatif.

FAKTOR 5: RUANG LINGKUP DAN DAMPAK _fk : (2- 75)

Analisis Kepegawaian Pertama merupakan tugas pendukung kegiatan bidang Analisis Kepegawaian yang meliputi pelaksanaan peraturan, regulasi, atau prosedur tertentu, dan merupakan bagian dari suatu tugas atau proyek dengan ruang lingkup yang lebih luas.

FAKTOR 6: HUBUNGAN PERSONAL _fk : (2- 25)

Dalam melaksanakan tugas Analisis Kepegawaian Pertama melakukan hubungan kerja dengan beberapa Pejabat Struktural setingkat Eselon IV, Analisis Kepegawaian Muda, dan Fungsional Umum (seperti Pemroses Mutasi Kepegawaian, Pengelola Data Jabatan) yang terkait dengan bidang tugasnya baik di dalam maupun di luar unit organisasi.

FAKTOR 7: TUJUAN HUBUNGAN _fk : (2- 50)

Tujuan hubungan yang dilakukan oleh Analisis Kepegawaian Pertama untuk merencanakan, mengkoordinasikan, atau mengarahkan pekerjaan atau memecahkan masalah dengan mempengaruhi atau memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama

FAKTOR 8: PERSYARATAN FISIK _fk : (1- 5)

Dalam melaksanakan tugas diperlukan tenaga fisik yang mampu dalam melakukan kegiatan yang bersifat statis.

FAKTOR 9: LINGKUNGAN PEKERJAAN _fk : (1- 5)

Lingkungan pekerjaan Analisis Kepegawaian Pertama mempunyai resiko dan ketidaknyamanan yang membutuhkan tindakan pencegahan keamanan yang tidak memerlukan alat pelindung.

FORMULIR HASIL EVALUASI JABATAN FUNGSIONAL

Nama Jabatan : Analis Kepegawaian Pertama

No	Faktor Evaluasi	Nilai yang diberikan	Standar Jabatan Fungsional Yang Digunakan (jika ada)	Keterangan
1	Faktor 1: Pengetahuan yang Dibutuhkan Jabatan	950		Tingkat Faktor 1-6
2	Faktor 2: Pengawasan Penyelia	275		Tingkat Faktor 2-3
3	Faktor 3: Pedoman	125		Tingkat Faktor 3-2
4	Faktor 4: Kompleksitas	150		Tingkat Faktor 4-3
5	Faktor 5: Ruang Lingkup dan Dampak	75		Tingkat Faktor 5-2
6	Faktor 6: Hubungan Personal	30		Tingkat Faktor 6-2
7	Faktor 7: Tujuan Hubungan			Tingkat Faktor 7-2
8	Faktor 8: Persyaratan Fisik	5		Tingkat Faktor 8-1
9	Faktor 9: Lingkungan Kerja	5		Tingkat Faktor 9-1
K E S I M P U L A N	Total Nilai	1660		
	Kelas Jabatan	10		(1605-1850)

Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan:

Ketua Tim

(.....)

Anggota Tim

Anggota Tim

(.....)

(.....)

ANAK LAMPIRAN 6 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 20 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh

Informasi faktor jabatan fungsional umum

INFORMASI FAKTOR JABATAN FUNGSIONAL UMUM

NAMA JABATAN : SEKRETARIS

UNIT KERJA :

INSTANSI : BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

I. PERAN/IKHTISAR JABATAN :

Menerima, mencatat dalam buku agenda dan menyampaikan ke pimpinan untuk mendapatkan disposisi agar dapat didistribusikan ke unit-unit kerja sesuai disposisi pimpinan agar dapat ditindaklanjuti.

II. URAIAN TUGAS :

1. Menerima, mencatat surat masuk dan keluar ke dalam buku agenda, lembar disposisi berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk diteruskan kepada pimpinan.
2. Mencatat agenda kegiatan pimpinan ke papan tulis berdasarkan kepentingannya sebagai informasi bagi pimpinan.
3. Mengirim surat ke pejabat-pejabat sesuai disposisi pimpinan untuk penyelesaian lebih lanjut.
4. Memintakan dan mencatat nomor surat kedinasan ke dalam buku pengiriman sebagai pengendalian surat-surat.
5. Memeriksa hasil ketikan surat berdasarkan etika peraturan untuk diteruskan kepada pimpinan.
6. Mengingatkan pimpinan berdasarkan agenda yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan.
7. Mengatur waktu bagi tamu yang akan menghadap berdasarkan agenda yang telah ditetapkan untuk efisiensi waktu.
8. Menerima, mencatat dan menyampaikan telepon/faksimili yang masuk maupun keluar berdasarkan sifat dan jenis permasalahannya untuk dapat diteruskan kepada pimpinan.
9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan baik lisan maupun tertulis.

III. TANGGUNG JAWAB :

1. Kecepatan memenuhi perintah pimpinan.
2. Keamanan penyimpanan dan pemeliharaan bahan dan alat kerja.
3. Kerahasiaan surat-surat dinas.
4. Penggunaan perangkat kerja dengan baik dan teratur.

IV. HASIL KERJA :

1. Pencatatan surat masuk dan keluar.
2. Pencatatan agenda kegiatan pimpinan.
3. Pengiriman surat-surat ke Pejabat lingkungan unit kerjanya.
4. Pemeriksaan hasil ketikan.
5. Pengaturan waktu tamu.
6. Penerimaan telepon dan faksimili.

V. TINGKAT FAKTOR

FAKTOR 1: PENGETAHUAN YANG DIBUTUHKAN JABATAN _fk : (4- 550)

Sekretaris dalam pelaksanaan tugas menerima, mencatat dalam buku agenda dan menyampaikan ke pimpinan untuk mendapatkan disposisi agar dapat didistribusikan ke unit-unit kerja sesuai disposisi pimpinan agar dapat ditindaklanjuti, memerlukan pengetahuan tentang sejumlah peraturan, prosedur, atau operasi, yang membutuhkan pelatihan dan pengalaman yang luas untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang tidak standar dan saling berhubungan, dan menyelesaikan berbagai macam masalah.

FAKTOR 2: PENGAWASAN PENYELIA _fk : (1- 25)

Sekretaris dalam melaksanakan tugas menerima, mencatat dalam buku agenda dan menyampaikan ke pimpinan untuk mendapatkan disposisi agar dapat didistribusikan ke unit-unit kerja sesuai dengan disposisi pimpinan agar dapat ditindaklanjuti. berdasarkan instruksi yang jelas, terperinci, dan spesifik dari atasan.

FAKTOR 3: PEDOMAN _fk : (2- 125)

Sekretaris dalam pelaksanaan tugas berdasarkan pekerjaan dan sejumlah pedoman yang sudah ditetapkan dan tersedia.

FAKTOR 4: KOMPLEKSITAS _fk : (1- 25)

Tugas jabatan Sekretaris merupakan tugas pendukung kegiatan bidang umum yang jelas dan berhubungan secara langsung.

FAKTOR 5: RUANG LINGKUP DAN DAMPAK _fk : (1- 25)

Sekretaris merupakan tugas pendukung kegiatan bidang umum yang meliputi pekerjaan tertentu bersifat rutin dengan beberapa prosedur yang terpisah yang menghasilkan hasil kerja dan jasa yang diberikan untuk memfasilitasi pekerjaan orang lain tetapi mempunyai sedikit dampak di luar unit organisasi langsung.

FAKTOR 6: HUBUNGAN PERSONAL _fk : (1- 10)

Dalam melaksanakan tugas menerima, mencatat dalam buku agenda dan menyampaikan ke pimpinan untuk mendapatkan disposisi agar dapat didistribusikan ke unit-unit kerja sesuai disposisi pimpinan agar dapat ditindaklanjuti. Melakukan hubungan kerja dengan pegawai seperti pengagenda surat, operator komputer di lingkungan unit organisasi.

FAKTOR 7: TUJUAN HUBUNGAN _fk : (1- 20)

Tujuan hubungan yang dilakukan oleh Sekretaris untuk memperoleh, mengklarifikasi, atau memberikan fakta atau informasi tanpa menghiraukan sifat fakta tersebut.

FAKTOR 8: PERSYARATAN FISIK _fk : (1- 5)

Dalam melaksanakan tugas diperlukan tenaga fisik yang mampu dalam melakukan kegiatan yang bersifat statis.

FAKTOR 9: LINGKUNGAN PEKERJAAN _fk : (1- 5)

Lingkungan pekerjaan Sekretaris mempunyai resiko dan ketidaknyamanan yang membutuhkan tindakan pencegahan keamanan yang tidak memerlukan alat pelindung.

FORMULIR HASIL EVALUASI JABATAN FUNGSIONAL

Nama Jabatan : Sekretaris

No	Faktor Evaluasi	Nilai yang diberikan	Standar Jabatan Fungsional yang Digunakan (jika ada)	Keterangan
1	Faktor 1: Pengetahuan yang Dibutuhkan Jabatan	550		Tingkat Faktor 1-4
2	Faktor 2: Pengawasan Penyelia	25		Tingkat Faktor 2-1
3	Faktor 3: Pedoman	125		Tingkat Faktor 3-2
4	Faktor 4: Kompleksitas	25		Tingkat Faktor 4-1
5	Faktor 5: Ruang Lingkup dan Dampak	25		Tingkat Faktor 5-1
6	Faktor 6: Hubungan Personal	30		Tingkat Faktor 6-1
7	Faktor 7: Tujuan Hubungan			Tingkat Faktor 7-1
8	Faktor 8: Persyaratan Fisik	5		Tingkat Faktor 8-1
9	Faktor 9: Lingkungan Kerja	5		Tingkat Faktor 9-1
K E S I M P U L A N	Total Nilai	790		
	Kelas Jabatan	6		(655-850)

Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan:

Ketua Tim

(.....)

Anggota Tim

Anggota Tim

(.....)

(.....)

Lampiran 17 : Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 37 Tahun 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PEDOMAN PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 37 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 SEPTEMBER 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA **NOMOR 37 TAHUN 2011** **TENTANG**

PEDOMAN PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka menjamin tersedianya jumlah Pegawai Negeri Sipil yang tepat dalam memberikan pelayanan publik, perlu melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil;
- b. bahwa sesuai dengan notulen rapat penyusunan rencana strategis Badan Kepegawaian Negara tahun 2010-2014 bersama dengan Kementerian Keuangan dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, dan berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2906);
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3149) sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 141);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4184);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);

9. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, sebagaimana telah enam kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
10. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen, sebagaimana telah tujuh kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.

Pasal 1

Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

Setiap Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah wajib melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya untuk memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang tepat baik secara kuantitas, kualitas, komposisi, dan distribusinya secara proporsional sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata.

Pasal 3

Untuk menjamin pelaksanaan penataan Pegawai Negeri Sipil, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah wajib melaporkan hasil pelaksanaan penataan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pasal 4

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 September 2011

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,
 TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 37 TAHUN 2011
TANGGAL: 28 SEPTEMBER 2011

PEDOMAN PENATAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Dalam rangka mendukung kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional, diperlukan jumlah dan mutu Pegawai Negeri Sipil yang tepat untuk mampu memberikan pelayanan publik secara adil dan merata.
2. Untuk mengetahui jumlah Pegawai Negeri Sipil yang tepat sesuai kebutuhan organisasi telah ditetapkan Pedoman Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.
3. Hasil penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil digunakan sebagai dasar untuk melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil guna mewujudkan kesesuaian antara organisasi dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang dibutuhkan secara tepat.
4. Untuk kelancaran penataan Pegawai Negeri Sipil di setiap instansi, perlu menetapkan pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

B. TUJUAN

Tujuan dari Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini adalah sebagai pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dan Daerah dalam melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil.

C. RUANG LINGKUP

Penataan Pegawai Negeri Sipil meliputi aspek kuantitas, kualitas, komposisi, dan distribusi. Dalam tahap pertama diatur penataan aspek kuantitas Pegawai Negeri Sipil yang ada sehingga diperoleh jumlah pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan aspek kualitas, komposisi dan distribusi Pegawai Negeri Sipil akan diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara lebih lanjut.

D. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
2. Penataan PNS adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata.
3. Beban Kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.
4. Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik untuk menetapkan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Peta Jabatan adalah susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.
6. Profil jabatan adalah data yang memuat tentang uraian jabatan dan syarat jabatan.
7. Formasi PNS adalah jumlah dan susunan jabatan dan/atau pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

E. PRINSIP PENATAAN PNS

Penataan PNS dilaksanakan berdasarkan prinsip:

1. Terencana
Penataan PNS dilaksanakan melalui suatu persiapan yang komprehensif berdasarkan suatu rancangan dan konsep dalam dimensi waktu yang telah ditentukan.
2. Sistematis
Penataan PNS dilaksanakan menurut pendekatan suatu sistem tertentu yang mengacu pada Sistem Manajemen Kepegawaian.
3. Berkelanjutan
Penataan PNS merupakan proses yang berkesinambungan sesuai dengan tahapan perencanaan yang sistematis.
4. Objektif
Penataan PNS dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi.

II. PROSEDUR PENATAAN PNS

A. PERSIAPAN PENATAAN

1. Dalam pelaksanaan penataan PNS, Instansi Pusat dan Daerah wajib melakukan analisis jabatan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang menghasilkan informasi jabatan meliputi:
 - a. Uraian Jabatan;
 - b. Syarat Jabatan; dan
 - c. Peta Jabatan dan Kekuatan Pegawai.
2. Apabila informasi jabatan sebagaimana dimaksud pada angka 1 telah tersedia, maka instansi pusat dan daerah wajib melakukan peninjauan kembali atas informasi jabatan tersebut.
3. Untuk mempermudah dalam menyusun atau meninjau kembali informasi jabatan sebagaimana dimaksud pada angka 1, instansi dapat menggunakan contoh informasi jabatan yang telah disusun oleh instansi lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

B. PELAKSANAAN PENATAAN PNS

Penataan PNS dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

1. Menghitung kebutuhan pegawai dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
2. Menganalisis kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan.
3. Menentukan Kategori Jumlah Pegawai pada Instansi Pusat dan Daerah dengan cara membandingkan antara hasil penghitungan kebutuhan pegawai setiap jabatan dengan jumlah pegawai yang ada.
Kategori Jumlah Pegawai berupa Kurang (K), Sesuai (S), dan Lebih (L) dengan penjelasan sebagai berikut:
 - a. Kategori Jumlah Pegawai Kurang (K) apabila jumlah PNS yang ada lebih kecil (sedikit) dari hasil penghitungan kebutuhan pegawai dengan toleransi atau kelonggaran 2,5%.
Contoh :
 - Jumlah PNS pada Kabupaten A adalah 4.700 orang.
 - Setelah dilakukan penghitungan kebutuhan pegawai, ternyata pegawai yang dibutuhkan adalah 5.000 orang.
 - 2,5% dari pegawai yang dibutuhkan adalah 125, maka jumlah pegawai yang tepat adalah 5.000 dikurangi 125 yaitu paling sedikit 4.875 orang.
 - Dengan demikian Kabupaten A saat ini termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Kurang (K).

- b. Kategori Jumlah Pegawai Sesuai (S) apabila jumlah PNS yang ada mendekati hasil penghitungan kebutuhan pegawai dengan toleransi atau kelonggaran antara (-2,5%) sampai dengan 2,5%.
- Contoh :
- Jumlah PNS pada Kabupaten B adalah 4.955 orang.
 - Setelah dilakukan penghitungan kebutuhan pegawai, ternyata pegawai yang dibutuhkan adalah 4.892 orang.
 - 2,5% dari pegawai yang dibutuhkan adalah 122, maka jumlah pegawai yang tepat adalah antara 4.892 dikurangi 122 sampai dengan 4.892 ditambah 122 yaitu antara 4.770 sampai dengan 5.014 orang.
 - Dengan demikian Kabupaten B saat ini termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Sesuai (S).
- c. Kategori Jumlah Pegawai Lebih (L) apabila jumlah PNS yang ada lebih besar (banyak) dari hasil penghitungan dengan toleransi atau kelonggaran 2,5%.
- Contoh :
- Jumlah PNS pada Kota C adalah 23.000 orang.
 - Setelah dilakukan penghitungan kebutuhan pegawai, ternyata pegawai yang dibutuhkan adalah 15.000 orang.
 - 2,5% dari pegawai yang dibutuhkan adalah 375, maka jumlah pegawai yang tepat adalah 15.000 ditambah 375 yaitu paling banyak 15.375 orang.
 - Dengan demikian Pemerintah Kota C saat ini termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Lebih (L).
4. Melakukan langkah-langkah tindak lanjut sebagai berikut :
- a. Instansi yang termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Kurang (K)
- 1) Melakukan distribusi pegawai dari unit organisasi yang kelebihan kepada unit organisasi yang kekurangan.
 - 2) Penarikan PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan pada instansi lain disesuaikan dengan syarat jabatan.
 - 3) Memberdayakan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan serta memperkaya tugas pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang tidak dapat dilaksanakan karena kekurangan pegawai.
 - 4) Menyusun perencanaan pengembangan pegawai.
 - 5) Menyusun perencanaan pegawai untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *positive growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah lebih besar dibandingkan pegawai yang berhenti, dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan negara.

- b. Instansi yang termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Sesuai (S)
- 1) Melakukan distribusi pegawai dari unit organisasi yang kelebihan kepada unit organisasi yang kekurangan.
 - 2) Melakukan pemetaan potensi dalam rangka mengetahui minat dan bakat pegawai.
 - 3) Mengangkat PNS yang menduduki jabatan fungsional umum ke dalam jabatan fungsional tertentu sesuai dengan kebutuhan instansi dan mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihannya.
 - 4) Menyusun perencanaan pengembangan pegawai.
 - 5) Menyusun perencanaan pegawai untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *zero growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah sama dengan pegawai yang berhenti, dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan negara.
- c. Instansi yang termasuk dalam Kategori Jumlah Pegawai Lebih (L)
- 1) Melakukan distribusi pegawai dari unit organisasi yang kelebihan kepada unit organisasi yang kekurangan.
 - 2) Melakukan penilaian kinerja, penegakan disiplin PNS, dan penilaian kompetensi untuk mengetahui PNS yang memiliki kompetensi dan kapabilitas sesuai dengan syarat jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - 3) Apabila hasil penilaian tersebut di atas menunjukkan bahwa PNS yang memiliki kompetensi dan kapabilitas sesuai dengan syarat jabatan kurang dari jumlah yang dibutuhkan, maka dilakukan penyusunan peringkat bagi PNS yang belum memiliki kompetensi dan kapabilitas sesuai dengan syarat jabatan.
 - 4) Menerapkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 dan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2008 bagi PNS yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan syarat jabatan sebagaimana dalam butir 2) dan mendapat peringkat terendah dibawah jumlah pegawai yang dibutuhkan sebagaimana dalam butir 3) dengan alternatif sebagai berikut:
 - a) bagi PNS yang telah mempunyai masa kerja minimal 10 tahun dan usia minimal 50 tahun, dapat langsung diberhentikan dengan memperoleh hak pensiun.
 - b) bagi PNS yang belum mempunyai masa kerja 10 tahun, namun telah mencapai usia minimal 45 tahun diberikan uang tunggu selama 1 tahun dan dapat diperpanjang sampai 5 tahun. Apabila dalam masa menerima uang tunggu PNS yang bersangkutan telah mencapai usia 50 tahun dan

mempunyai masa kerja minimal 10 tahun, maka yang bersangkutan dapat diberhentikan dengan memperoleh hak pensiun. Apabila sampai berakhir masa uang tunggu, PNS yang bersangkutan:

- (1) sudah mempunyai masa kerja 10 tahun tetapi belum mencapai usia 50 tahun, maka yang bersangkutan diberhentikan namun hak pensiunnya baru diterima pada saat yang bersangkutan telah mencapai usia 50 tahun.
- (2) belum mempunyai masa kerja 10 tahun dan belum mencapai usia 50 tahun, dapat diberhentikan sebagai PNS tanpa memperoleh hak pensiun.
- 5) Menyusun perencanaan pegawai untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan pendekatan *minus growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang berhenti berdasarkan skala prioritas sesuai dengan kemampuan keuangan negara.
- 6) Melakukan evaluasi dan analisis organisasi yang menyangkut tugas, fungsi, dan struktur organisasi.

II. LAPORAN

1. Instansi membuat laporan hasil penataan PNS dan disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara paling lambat 1 (satu) bulan sejak berakhirnya pelaksanaan penataan PNS.
2. Laporan hasil penataan PNS dibuat menurut contoh sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 sampai dengan Anak Lampiran 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
3. Bagi instansi yang tidak melaporkan hasil pelaksanaan penataan PNS akan dikenakan sanksi berupa pembatasan formasi penambahan pegawai baru.

III. PEMBIAYAAN

Pembiayaan atas pelaksanaan penataan PNS, termasuk dalam pemenuhan hak-hak pegawai sebagai konsekuensinya dibebankan pada anggaran masing-masing instansi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

IV. KETENTUAN LAIN-LAIN

1. Pelaksanaan penataan PNS merupakan kegiatan yang dinamis mengikuti perubahan lingkungan strategis dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Untuk kelancaran pelaksanaan penataan PNS, pedoman ini akan disosialisasikan terlebih dahulu kepada Instansi Pusat dan Daerah.
3. Untuk menjamin penyelenggaraan penataan PNS, Badan Kepegawaian Negara melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan penataan PNS pada Instansi Pusat dan Daerah.

V. PENUTUP

1. Apabila dalam melaksanakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dijumpai kesulitan, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapatkan penyelesaian.
2. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

TOPO ASHARI

Lampiran 18 : Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011



PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 46 TAHUN 2011

TENTANG

PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja;
- b. bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b serta untuk memenuhi ketentuan mengenai penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 dan Pasal 20 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;

- Mengingat : 1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

2. Undang-Undang . . .



- 2 -

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
2. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
3. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

5. Target . . .



- 3 -

5. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
6. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
7. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.
8. Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
9. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
10. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.

Pasal 2

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Pasal 3

Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. objektif;
- b. terukur;

c. akuntabel . . .



- 4 -

- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

Pasal 4

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur:

- a. SKP; dan
- b. perilaku kerja.

BAB II

SASARAN KERJA PEGAWAI

Pasal 5

- (1) Setiap PNS wajib menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.
- (2) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- (3) SKP yang telah disusun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai.
- (4) Dalam hal SKP yang disusun oleh PNS tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final.
- (5) SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.
- (6) Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.

Pasal 6 . . .



- 5 -

Pasal 6

PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pasal 7

- (1) SKP yang telah disetujui dan ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 menjadi dasar penilaian bagi pejabat penilai.
- (2) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek:
 - a. kuantitas;
 - b. kualitas;
 - c. waktu; dan
 - d. biaya.
- (3) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja.
- (4) Dalam hal kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2), meliputi pula aspek biaya.
- (5) Berdasarkan aspek sebagaimana dimaksud pada ayat (2), setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan.
- (6) Instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pasal 8 . . .



- 6 -

Pasal 8

- (1) Penilaian SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.
- (2) Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus).

Pasal 9

Dalam hal SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor diluar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Pasal 10

Dalam hal PNS:

- a. melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan/atau
 - b. menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan;
- maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian SKP.

Pasal 11

Ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman penyusunan dan penilaian SKP diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB III

PERILAKU KERJA

Pasal 12

- (1) Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b meliputi aspek:

a. orientasi . . .



- 7 -

- a. orientasi pelayanan;
 - b. integritas;
 - c. komitmen;
 - d. disiplin;
 - e. kerja sama; dan
 - f. kepemimpinan.
- (2) Penilaian kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Pasal 13

- (1) Penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan.
- (2) Pejabat penilai dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.
- (3) Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Pasal 14

Ketentuan lebih lanjut mengenai kriteria penilaian perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB IV PENILAIAN

Bagian Kesatu Tata Cara Penilaian

Pasal 15

- (1) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.
- (2) Bobot . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

- (2) Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

Pasal 16

- (1) Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
- (2) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya.

Pasal 17

Nilai prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

- a. 91 – ke atas: sangat baik
- b. 76 – 90: baik
- c. 61 – 75: cukup
- d. 51 – 60: kurang
- e. 50 ke bawah: buruk

Pasal 18

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penilaian diatur dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Bagian Kedua

Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai

Pasal 19

- (1) Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.
- (2) Pejabat penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Pasal 20 . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Pasal 20

Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.

Bagian Ketiga Pelaksanaan Penilaian

Pasal 21

- (1) Hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai.
- (2) PNS yang dinilai dan telah menerima hasil penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib menandatangani serta mengembalikan kepada pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya hasil penilaian prestasi kerja.

Pasal 22

Dalam hal PNS yang dinilai dan/atau pejabat penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.

Pasal 23

- (1) Pejabat penilai wajib menyampaikan hasil penilaian prestasi kerja kepada atasan pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
- (2) Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai.

Pasal 24

Pejabat Penilai berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan terhadap PNS yang dinilai.

Bagian . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

Bagian Keempat Keberatan Hasil Penilaian

Pasal 25

- (1) Dalam hal PNS yang dinilai keberatan atas hasil penilaian maka PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai secara hierarki paling lama 14 (empat belas) hari sejak diterima hasil penilaian prestasi kerja.
- (2) Atasan pejabat penilai berdasarkan keberatan yang diajukan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib memeriksa dengan seksama hasil penilaian prestasi kerja yang disampaikan kepadanya.
- (3) Terhadap keberatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), atasan pejabat penilai meminta penjelasan kepada pejabat penilai dan PNS yang dinilai.
- (4) Berdasarkan penjelasan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final.
- (5) Dalam hal terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat melakukan perubahan nilai prestasi kerja PNS.

BAB V KETENTUAN LAIN

Pasal 26

Ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini berlaku juga bagi Calon PNS.

Pasal 27

Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diangkat sebagai pejabat negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural dan tidak diberhentikan dari jabatan organiknya dilakukan oleh pimpinan instansi yang bersangkutan berdasarkan bahan dari instansi tempat yang bersangkutan bekerja.

Pasal 28 . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

Pasal 28

- (1) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang sedang menjalankan tugas belajar di dalam negeri dilakukan oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan penilaian prestasi akademik yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi atau sekolah yang bersangkutan.
- (2) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dilakukan oleh pejabat penilai dengan menggunakan bahan-bahan penilaian prestasi akademik yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi atau sekolah melalui Kepala Perwakilan Republik Indonesia di negara yang bersangkutan.

Pasal 29

- (1) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau instansi pemerintah lainnya dilakukan oleh pejabat penilai dimana yang bersangkutan bekerja.
- (2) Penilaian prestasi kerja bagi PNS yang diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dilakukan oleh pimpinan instansi induknya atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan bahan yang diperoleh dari instansi tempat yang bersangkutan bekerja.

Pasal 30

- (1) PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan/anggota lembaga nonstruktural dan diberhentikan dari jabatan organiknya, Cuti Diluar Tanggungan Negara, Masa Persiapan Pensiun, diberhentikan sementara, dikecualikan dari kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

(2) Bagi . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

- (2) Bagi PNS yang melakukan tugas belajar dan diperbantukan/dipekerjakan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dikecualikan dari kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.
- (3) Penilaian prestasi kerja bagi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur tersendiri dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 31

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 17, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3134), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 32

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai dilaksanakan, semua peraturan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini.

Pasal 33

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan, yang mulai dilaksanakan pada tanggal 1 Januari 2014.

Agar . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 30 November 2011
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,
ttd.

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 1 Desember 2011
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
AMIR SYAMSUDIN

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2011 NOMOR 121



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

PENJELASAN ATAS

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 46 TAHUN 2011

TENTANG

PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. UMUM

Dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS.

Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Untuk . . .



- 2 -

Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik.

Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian.

Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier PNS yang bersangkutan serta pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja.

Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1

Cukup jelas.

Pasal 2

Yang dimaksud dengan "pembinaan" adalah upaya dalam rangka pengembangan karier PNS berdasarkan prestasi kerja.

Pasal 3 . . .



- 3 -

Pasal 3

Huruf a

Yang dimaksud dengan "objektif" adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

Huruf b

Yang dimaksud dengan "terukur" adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Huruf c

Yang dimaksud dengan "akuntabel" adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

Huruf d

Yang dimaksud dengan "partisipatif" adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

Huruf e

Yang dimaksud dengan "transparan" adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Pasal 4

Cukup jelas.

Pasal 5

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2) . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

Ayat (2)

Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan:

- a. Kegiatan tugas jabatan adalah kegiatan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan;
- b. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

Target dalam SKP pada prinsipnya berlaku bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional umum dengan sifat tugas yang input/bahan kerjanya berasal dari unit organisasi bersangkutan, maka penetapan target didasarkan pada rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan;
 - 2) Bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional umum dengan sifat tugas yang input/bahan kerjanya berasal dari output/hasil kerja unit organisasi lain, penetapan target didasarkan asumsi rata-rata tahun sebelumnya;
 - 3) Bagi pemegang jabatan fungsional tertentu, penetapan target berdasarkan pada angka kredit yang dipersyaratkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Nyata dan dapat diukur adalah kegiatan yang realistis dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dihitung dalam satuan angka, umpamanya jumlah, persentase dan lamanya waktu.

Ayat (3)

Dalam menetapkan SKP, pejabat penilai harus mempertimbangkan usul bawahan dan waktu penyelesaian beban kerja unit organisasi.

Ayat (4) . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

Ayat (4)

Cukup jelas

Ayat (5)

Cukup jelas.

Ayat (6)

Cukup jelas.

Pasal 6

Cukup jelas.

Pasal 7

Ayat (1)

SKP yang telah disetujui dan ditetapkan, dipantau oleh pejabat penilai dalam pelaksanaannya untuk mengetahui perkembangan kemajuan pelaksanaan kegiatan dalam SKP.

Ayat (2)

Huruf a

Yang dimaksud dengan "kuantitas" adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

Huruf b

Yang dimaksud dengan "kualitas" adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

Huruf c

Yang dimaksud dengan "waktu" adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

Huruf d

Yang dimaksud dengan "biaya" adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

Ayat (3) . . .



- 6 -

- Ayat (3)
Cukup jelas.
- Ayat (4)
Cukup jelas.
- Ayat (5)
Cukup jelas.
- Ayat (6)
Cukup jelas.

Pasal 8

- Ayat (1)
Dalam melakukan penilaian, pejabat penilai menggunakan formula:
- a. aspek kuantitas: penghitungannya menggunakan
- Rumus:
- $$\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$
- b. aspek kualitas: penghitungannya menggunakan
- Rumus:
- $$\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$
- c. aspek waktu: penghitungannya menggunakan
- Rumus:
- $$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$
- d. aspek biaya: penghitungannya menggunakan
- Rumus:
- $$\frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100$$
- Ayat (2) . . .



- 7 -

- Ayat (2)
Cukup jelas.

Pasal 9

Yang dimaksud dengan faktor-faktor diluar kemampuan individu PNS yang dinilai antara lain: bencana alam, keadaan darurat atau keadaan lain yang dinyatakan oleh pemerintah, hambatan/kendala yang ditimbulkan oleh sistem/mechanisme dari organisasi dan target pekerjaan yang input/bahan kerjanya tergantung pada pihak/unit kerja/instansi lain maka penilaian prestasi kerja PNS yang bersangkutan disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan diluar SKP yang telah ditetapkan dalam tahun tersebut serta menjelaskan kondisi yang terjadi sehingga menjadi bahan pertimbangan bagi pejabat penilai untuk menilai PNS yang bersangkutan.

Pasal 10

Yang dimaksud dengan "tugas tambahan" adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan.

Yang dimaksud dengan "pimpinan" adalah pejabat yang mempunyai kewenangan memimpin dilingkungan unit kerja masing-masing.

Yang dimaksud dengan "kreativitas" adalah kemampuan PNS untuk menciptakan sesuatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi.

Pasal 11

Cukup jelas.

Pasal 12

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan "orientasi pelayanan" adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

Huruf b . . .



- 8 -

Huruf b

Yang dimaksud dengan "integritas" adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

Huruf c

Yang dimaksud dengan "komitmen" adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Huruf d

Yang dimaksud dengan "disiplin" adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan hukuman disiplin.

Huruf e

Yang dimaksud dengan "kerja sama" adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Huruf f

Yang dimaksud dengan "kepemimpinan" adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 13 . . .



- 9 -

Pasal 13

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan "pejabat penilai lain" adalah beberapa pejabat penilai yang setingkat dengan pejabat penilai (atasan langsung) yang ditunjuk oleh atasan pejabat penilai di lingkungan unit kerja masing-masing.

Dalam hal tidak ada pejabat penilai lain yang setingkat dengan pejabat penilai, maka penilaian dilakukan sendiri oleh pejabat penilai yang ada dalam lingkup organisasi yang bersangkutan.

Pejabat penilai lain harus memberikan masukan kepada pejabat penilai terfokus pada penilaian perilaku kerja.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 14

Cukup jelas.

Pasal 15

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Penilaian SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40% dimaksudkan untuk mewujudkan pembinaan PNS yang dititikberatkan pada prestasi kerja.

Pasal 16

Cukup jelas.

Pasal 17 . . .



- 10 -

Pasal 17

Cukup jelas.

Pasal 18

Cukup jelas.

Pasal 19

Cukup jelas.

Pasal 20

Pejabat pembina kepegawaian selain sebagai pejabat penilai tertinggi, sekaligus juga sebagai atasan pejabat penilai tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing, antara lain Menteri adalah pejabat penilai dan sekaligus menjadi atasan pejabat penilai terhadap seorang Direktur Jenderal dalam lingkungannya.

Pasal 21

Ayat (1)

Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat ini, diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada PNS yang dinilai. Apabila diantara pejabat penilai dengan atasan pejabat penilai tempat bekerja saling berjauhan, maka hasil penilaian prestasi kerja dapat dikirim kepada PNS yang bersangkutan.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 22

Cukup Jelas.

Pasal 23 . . .



- 11 -

Pasal 23

Ayat (1)

Hasil penilaian prestasi kerja dalam ketentuan ini, keberatan atau tidak keberatan tetap diserahkan kepada atasan pejabat penilai paling lambat 14 (empat belas) hari.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 24

Pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, tugas belajar, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 25

Ayat (1)

PNS yang dinilai berhak mengajukan keberatan apabila menurut pendapatnya ada nilai yang kurang sesuai. Keberatan tersebut harus sudah diajukan paling lambat 14 (empat belas) hari terhitung mulai ia menerima penilaian prestasi kerja tersebut. Keberatan yang diajukan melebihi 14 (empat belas) hari tidak dipertimbangkan. Alasan-alasan keberatan harus dikemukakan dengan lengkap secara tertulis. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai secara hierarki.

Ayat (2)

Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama isi penilaian prestasi kerja termasuk keberatan yang diajukan oleh PNS yang dinilai dan tanggapan pejabat penilai atas keberatan itu.

Ayat (3)

Cukup Jelas.

Ayat (4) . . .



- 12 -

Ayat (4)

Penjelasan hasil penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk memberikan kejelasan tentang capaian SKP serta kelebihan dan kekurangan perilaku kerja PNS yang dinilai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan catatan yang ada dalam buku catatan perilaku kerja.

Ayat (5)

Atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final yang harus diterima oleh pejabat penilai dan PNS yang dinilai, serta tidak dapat diajukan keberatan.

Pasal 26

Cukup jelas.

Pasal 27

Yang dimaksud dengan pejabat negara yang tidak diberhentikan dari jabatan organiknya antara lain:

Hakim dan Wakil Ketua Pengadilan Tingkat Pertama dinilai oleh Ketua Pengadilan yang bersangkutan, dan atasan pejabat penilai adalah Ketua Pengadilan Tinggi.

Hakim dan Wakil Ketua Pengadilan Tinggi dinilai oleh Ketua Pengadilan Tinggi, dan atasan pejabat penilai adalah Ketua Mahkamah Agung.

Ketua Pengadilan Tinggi dinilai oleh Ketua Mahkamah Agung sekaligus sebagai atasan pejabat penilai.

Yang dimaksud dengan lembaga nonstruktural, antara lain adalah Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (KOMNASHAM), Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dan Komisi Penyiaran Indonesia (KPI).

Pasal 28 . . .



- 13 -

Pasal 28

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan "pejabat penilai" adalah pejabat penilai dari instansi semula tempat PNS yang bersangkutan bekerja sebelum ia melaksanakan tugas belajar.

Bahan-bahan penilaian prestasi akademik yang diperlukan, diminta oleh pejabat penilai dari pimpinan perguruan tinggi atau sekolah yang bersangkutan menjalankan tugas belajar.

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan "pejabat penilai" adalah pejabat penilai dari instansi semula tempat PNS yang bersangkutan bekerja sebelum ia melaksanakan tugas belajar.

Untuk dapat memberikan bahan-bahan penilaian prestasi akademik, maka Kepala Perwaldikan Republik Indonesia di luar negeri atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya mengikuti dan mencatat nilai prestasi akademik PNS yang sedang melakukan tugas belajar di negara yang bersangkutan.

Pasal 29

Cukup jelas.

Pasal 30

Cukup jelas.

Pasal 31

Cukup jelas.

Pasal 32

Cukup jelas.

Pasal 33

Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5258

Lampiran 19 : Undang-undang RI No. 43 tahun 1999

BASIS DATA PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN RI



UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 43 TAHUN 1999

TENTANG

PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974

TENTANG

POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang tertib hukum, berperadaban modern, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945;
 - bahwa untuk maksud tersebut pada huruf a, diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme;
 - bahwa untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tersebut pada huruf b, diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Pegawai Negeri;
 - bahwa selubungan dengan huruf a, b dan c tersebut di atas, dipandang perlu untuk mengubah Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Mengingat :
- Pasal 5 ayat (1), Pasal 20 ayat (3), Pasal 27 ayat (1) dan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945;
 - Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041);
 - Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
 - Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851) Undang-undang Nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3480)

Dengan persetujuan

DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA,

- 1 -

© Copyright 2006 KP, Januari 2006
Created by Legal Open Source Software

BASIS DATA PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN RI

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **UNDANG-UNDANG TENTANG PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN**

Pasal 1

Beberapa ketentuan dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, diubah sebagai berikut :

- Judul BAB I dan ketentuan Pasal 1 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-undang ini yang dimaksud dengan :

- Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negara atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pejabat yang berwajib adalah yang karena jabatan atau tugasnya berwenang melakukan tindakan hukum yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pejabat negara adalah pimpinan dan anggota lembaga tertinggi/tinggi negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan Pejabat Negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-undang.
- Jabatan Negeri adalah jabatan dalam bidang Eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara, dan kepeneritaan pengadilan.
- Jabatan Karier adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat di duduki Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat yang ditentukan.
- Jabatan organik adalah jabatan negeri yang menjadi tugas pokok pada suatu sistem organisasi pemerintah dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengisian, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kepegawaian, dan pemberhentian."

- Judul BAB II, ketentuan Pasal 2, Pasal 3, dan Pasal 4 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"BAB II
JENIS, KEDUDUKAN, KEWAJIBAN, DAN HAK PEGAWAI NEGERI

Bagian Pertama
Jenis dan Kedudukan

Pasal 2

- Pegawai Negeri terdiri dari :
 - Pegawai Negeri Sipil
 - Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
 - Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a terdiri dari :
 - Pegawai Negeri Sipil Pusat, dan
 - Pegawai Negeri Sipil Daerah.

- 2 -

© Copyright 2006 KP, Januari 2006
Created by Legal Open Source Software

3. Disamping Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

Pasal 3

1. Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.
2. Dalam kedudukan dan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Pegawai Negeri harus setral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Untuk menjamin netralitas Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik.

Bagian Kedua
Kewajiban

Pasal 4

Setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. "

3. Ketentuan Pasal 7 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 7

1. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
2. Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
3. Gaji Pegawai Negeri yang adil dan layak sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. "

4. Judul Bagian Keempat BAB II dan ketentuan Pasal 11 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Bagian Keempat
Pegawai Negeri yang Menjadi Pejabat Negara

Pasal 11

1. Pejabat Negara terdiri atas :
 - a. Presiden dan Wakil Presiden;
 - b. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat;
 - c. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat;
 - d. Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Agung pada Mahkamah Agung, serta Ketua, Wakil Ketua, dan Hakim pada semua Badan Peradilan ;
 - e. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Pertimbangan Agung;
 - f. Ketua, Wakil Ketua dan Anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
 - g. Menteri, dan jabatan yang setingkat Menteri;
 - h. Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Data Besar Luar Biasa dan Berkualitas Tinggi;
 - i. Gubernur dan Wakil Gubernur;
 - j. Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Walikota; dan
 - k. Pejabat Negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-undang.
2. Pegawai negeri yang diangkat menjadi Pejabat Negara diberhentikan dari jabatan organiknya selama menjadi Pejabat Negara tanpa kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri.
3. Pegawai Negeri yang diangkat menjadi Pejabat Negara tertentu tidak perlu diberhentikan dari jabatan organiknya.

4. Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) setelah selesai menjalankan tugasnya dapat diangkat kembali dalam jabatan organiknya. "

5. Judul BAB II, ketentuan Pasal 12, dan Pasal 13 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"BAB III
MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPILBagian Pertama
Tujuan Manajemen

Pasal 12

1. Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna.
2. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Bagian kedua
Kebijakan Manajemen

Pasal 13

1. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, format, pengkutan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemadatan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.
2. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.
3. Untuk membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), dan memberikan pertimbangan tertentu, dibentuk Komisi Kepegawaian Negara yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden.
4. Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (3), terdiri dari 2 (dua) Anggota Tetap yang berkedudukan sebagai Ketua dan Sekretaris Komisi, serta 3 (tiga) Anggota Tidak Tetap yang kesemuanya diangkat dan diberhentikan oleh Presiden.
5. Ketua dan Sekretaris Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), secara ex-officio menjabat sebagai Kepala dan Wakil Kepala Badan Kepegawaian Negara. Komisi Kepegawaian Negara mengadakan sidang sekurang-kurangnya sekali dalam satu bulan."

6. Ketentuan Pasal 15 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 15

Jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang di perlukan ditetapkan dalam formasi. Formasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan. "

7. Ketentuan Pasal 16 ayat (2) menjadi berbunyi sebagai berikut :

"2. Setiap warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan."

8. Di antara Pasal 16 dan Pasal 17 disisipkan 1 (satu) Pasal, yakni Pasal 16A berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 16A

Untuk memperbesar pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pemerintahan, pemerintahan dapat mengangkat langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi mereka yang telah bekerja pada instansi yang menunjang kepentingan Nasional.

Persyaratan, tata cara, dan pengangkatan langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), di tetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

9. Ketentuan Pasal 17 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 17

Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan, berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat awal ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal."

10. Ketentuan Pasal 10 dihapus.

11. Ketentuan Pasal 20 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 20

Untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja."

12. Ketentuan Pasal 22, Pasal 23, Pasal 24, Pasal 25, dan Pasal 26 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 22

Untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan pengendalian jabatan, tugas, dan atau wilayah kerja.

"Pasal 23

1. Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat karena meninggal dunia.
2. Pegawai Negeri Sipil dapat di berhentikan dengan hormat karena :
 - a. Atas permintaan sendiri;
 - b. mencapai batas usia pensiun;
 - c. penempatan organisasi pemerintah; atau
 - d. tidak cukup jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajiban sebagai Pegawai Negeri Sipil.
3. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena :
 - a. melanggar sumpah/janji Pegawai negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan selain pelanggaran sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah ; atau
 - b. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya kurang dari 4 (empat) tahun.
4. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat karena :
 - a. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang, ancaman hukumannya 4 (empat) tahun atau lebih ; atau
 - b. melakukan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil tingkat berat.
5. Pegawai Negeri Sipil di berhentikan tidak dengan hormat karena :
 - a. melanggar sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah
 - b. melakukan penyelewengan terhadap ideologi Negara, Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 atau terlibat dalam kegiatan yang menentang negara dan pemerintah ; atau

- 5 -

- c. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan.

"Pasal 24

Pegawai Negeri Sipil yang dikenakan hukuman oleh pejabat yang berwajib karena disangka telah melakukan tindak pidana kejahatan sampai, mendapat putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, dikenakan pemberhentian sementara.

"Pasal 25

1. Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden.
2. Untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina daerah yang diarahkan lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.
3. Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Jaksa Agung, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-departemen, Sekretaris Jenderal Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Sekretaris Jenderal Departemen, Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan jabatan setingkat, ditetapkan oleh Presiden.

Bagian Kelima
Sumpah, Kode Etik, dan Peraturan Disiplin

"Pasal 26

1. Setiap Calon Pegawai Negeri Sipil pada saat pengangkatannya menjadi Pegawai Negeri Sipil Wajib mengucapkan sumpah/janji.
2. Susunan kata-kata sumpah Janji/adalah sebagai berikut :
Demi Allah, saya bersumpah/berjanji :
"Bahwa saya, untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, akan setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah; bahwa saya, akan menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada saya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab ;
Bahwa saya, akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan Negara, pemerintah, dan martabat Pegawai Negeri Sipil, serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan Negara dari pada kepentingan saya sendiri, seseorang atau golongan ;
Bahwa saya, akan memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus saya rahasiakan ;
Bahwa saya, akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara."

13. Ketentuan Pasal 30, Pasal 31, dan Pasal 32 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 30

1. Pembinaan jiwa korps, kode etik, dan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak boleh bertentangan dengan Pasal 12 ayat (1) dan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945.
2. Pembinaan jiwa korps, kode etik, dan peraturan disiplin sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Bagian Keenam Pendidikan dan Pelatihan

"Pasal 31

1. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya di dalam pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan.
2. Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan pemerintah. Bagian Ketujuh Kesejahteraan

- 6 -

Pasal 32

1. Untuk meningkatkan legairman bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.
2. Usaha kesejahteraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan bagi putra-putri Pegawai Negeri Sipil.
3. Untuk penyelenggaraan usaha kesejahteraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri Sipil wajib menhbayr iuran setiap bulan dari penghasilannya.
4. Untuk penyelenggaraan program pensiun dan penyelenggaraan asuransi kesehatan, pemerintah menanggung subsidi dan iuran.
5. Besarnya subsidi dan iuran sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
6. Pegawai Negeri, Sipil yang meninggal dunia, keluarganya berhak memperoleh bantuan."

14. Ketentuan Pasal 34 menjadi berbunyi sebagai berikut :

* Pasal 34

1. Untuk kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil, dibentuk Badan Kepegawaian Negara.
2. Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung penumman kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah."

15. Diantara Pasal 34 dan Pasal 35 disisipkan 1 (satu) pasal, yakni Pasal 34A berbunyi sebagai berikut :

* Pasal 34 A

1. Untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah.
2. Badan Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah perangkat Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah."

16. Ketentuan Pasal 35 menjadi berbunyi sebagai berikut :

*Pasal 35

1. Sengketa kepegawaian diselesaikan melalui Pengadilan Tata Usaha Negara.
2. Sengketa kepegawaian sebagai akibat pelanggaran terhadap peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil diselesaikan melalui upaya banding administratif kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian.
3. Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah."

17. Judul BAB IV dan ketentuan Pasal 37 menjadi berbunyi sebagai berikut :

*BAB IV
MANAJEMEN ANGGOTA TENTARA NASIONAL INDONESIA

Pasal 37

Manajemen Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, masing-masing diatur dengan Undang-Undang tersendiri."

Pasal II

Undang-undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan. Undang-undang ini dengan penempatannya dalam lembaran Negara Republik Indonesia.

Dikeluarkan di Jakarta
pada tanggal 30 September 1999

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

td

BACHARUDDIN JUSUF HABIBIE

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 30 September 1999
MENTERI NEGARA SEKRETARIS NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,
td
M U L A D I

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1999 NOMOR 169

Salinan sesuai dengan aslinya
SEKRETARIAT KABINET RI
Kepala Biro Peraturan perundang-undangan
Eddy Sudibyo

**PENJELASAN
ATAS
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 43 TAHUN 1999
TENTANG
PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974 TENTANG POKOK-POKOK
KEPEGAWAIAN**

I. UMUM

1. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempatan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketepatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
2. Di samping itu dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada Daerah, Pegawai Negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.
3. Sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada prosedur sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, di samping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier.
4. Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, baik Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang seragam di seluruh Indonesia. Di samping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil.
5. Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah harus mendorong desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Untuk memberi landasan yang kuat bagi pelaksanaan desentralisasi kepegawaian tersebut, diperlukan adanya pengubahan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional tentang norma, standar, dan prosedur yang sama dan bersifat nasional dalam setiap unsur manajemen kepegawaian.
6. Dalam upaya menjaga netralitas Pegawai Negeri dari pengaruh partai politik dan untuk menjamin keutuhan, kesatuan, dan persatuan Pegawai Negeri, serta agar dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya, maka Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Oleh karena itu, Pegawai Negeri yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik harus diberhentikan sebagai Pegawai Negeri. Pemberhentian tersebut dapat dilakukan dengan hormat atau tidak dengan hormat.
7. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri, dalam undang-undang ini ditegaskan bahwa Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri. Gaji adalah sebagai balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan.

- 9 -

- Pada umumnya sistem penggajian dapat digolongkan dalam 2 (dua) sistem, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan besarnya tanggung jawab pekerjaannya.
- Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan besarnya tanggung jawab pekerjaannya.
- Selain kedua sistem penggajian tersebut dikenal juga sistem penggajian ketiga yang disebut sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem skala gabungan, gaji pokok ditentukan sama bagi Pegawai Negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melaksanakan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengorbanan tenaga secara terus menerus.
8. Selain itu undang-undang ini menegaskan bahwa untuk menjamin manajemen dan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, maka jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional merupakan jabatan karier yang hanya dapat diisi oleh Pegawai Negeri Sipil, dan/atau Pegawai Negeri yang telah berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.
 9. Setiap warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar sebagai Pegawai Negeri Sipil sepanjang memenuhi syarat yang ditentukan. Pengangkatan sebagai Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara obyektif hanya untuk mengisi formasi yang lowong.
 10. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menimbulkan keadilan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.
 11. Untuk dapat melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pemikiran tersebut, perlu mengubah beberapa ketentuan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

II. PASAL DEMI PASAL**Pasal I**

Pasal 1
Cukup jelas

Pasal 2
Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Ketentuan mengenai Anggota Tentara Nasional Indonesia, diatur dengan undang-undang.

Huruf c

Ketentuan mengenai Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, diatur dengan undang-undang.

Ayat (2)

Huruf a

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kementerian Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

Huruf b

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai

- 10 -

Negeri Sipil Daerah yang diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima pertanggung.

Ayat (3)

Yang dimaksud dengan pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri.

Pasal 3

Cukup jelas

Pasal 4

Cukup jelas

Pasal 7

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Pengaturan gaji Pegawai Negeri yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antar Pegawai Negeri maupun antara Pegawai Negeri dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas Pegawai Negeri.

Pasal 11

Ayat (1)

Urutan Pejabat Negara sebagaimana tersebut dalam ketentuan ini tidak berarti menunjukkan tingkatan kedudukan dari pejabat tersebut. Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan Hakim pada Badan Peradilan adalah Hakim yang berada di lingkungan Peradilan Umum, Peradilan Tata Usaha Negara, Peradilan Militer dan Peradilan Agama.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Yang dimaksud Pejabat Negara tersebut adalah Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Agung pada Mahkamah Agung, serta Ketua, Wakil Ketua, dan Hakim pada semua Badan Peradilan. Ketua, Wakil Ketua dan Anggota Badan Pemeriksa Keuangan yang berasal dari jabatan karier; Kepala Perwakilan Republik Indonesia di Luar Negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh yang berasal dari diplomat karier, dan jabatan yang setingkat Menteri.

Ayat (4)

Cukup jelas

Pasal 12

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Dalam rangka usaha untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta menunjang kagiatan bekerja, maka perlu dilaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dimotivasi pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian akan diperoleh penilaian yang obyektif terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, maka sistem pembinaan karier yang harus dilaksanakan adalah sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara. Dengan sistem karier tertutup dalam arti negara, maka dimungkinkan perpindahan Pegawai Negeri Sipil dari Departemen/Lembaga/Propinsi/Kabupaten/Kota yang satu ke Departemen/Lembaga/Propinsi/Kabupaten/Kota yang lain atau sebaliknya, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan yang bersifat manajerial.

Pasal 13

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ketentuan ini adalah Komisi yang bertugas membantu Presiden dalam: a. merumuskan kebijaksanaan umum kepegawaian; b. merumuskan kebijaksanaan pengajian dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil; dan c. memberikan pertimbangan dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural tertentu yang menjadi wewenang Presiden. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut secara obyektif, maka kedudukan Komisi adalah independen.

Ayat (4)

Anggota Tetap diangkat dari Pegawai Negeri Sipil senior dari instansi pemerintah atau perguruan tinggi dan staf senior dari Badan Kepegawaian Negara, sedangkan Anggota Tidak Tetap diangkat dari Pegawai Negeri Sipil senior dari Departemen terkait, wakil organisasi Pegawai Negeri, dan wakil dari tokoh masyarakat yang mempunyai keahlian yang diperlukan oleh Komisi.

Ayat (5)

Cukup jelas

Ayat (6)

Cukup jelas

Pasal 15

Ayat (1)

Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan berdasarkan beban kerja suatu organisasi.

Ayat (2)

Formasi ditetapkan berdasarkan perkiraan beban kerja dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

Pasal 16

Ayat (2)

Ketentuan ini menegaskan bahwa pengadaan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan, dan tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.

Pasal 16 A

Ayat (1)

Pengangkatan langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil, dilaksanakan secara sangat selektif bagi mereka yang dipandang telah berjasa dan diperlukan bagi Negara.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 17

Ayat (1)

Yang dimaksud Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu organisasi Negara. Jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah Jabatan Karier. Jabatan Karier adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri yang telah berlatih status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jabatan Karier dapat dibedakan dalam 2 (dua) jenis yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi, seperti Peneliti, Dokter, Pustakawan, dan lain-lain yang serupa dengan itu.

Yang dimaksud dengan Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar pengajian.

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan syarat obyektif lainnya antara lain adalah disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengabdian, kerjasama, dan dapat dipercaya.

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 20

Cukup jelas

Pasal 22

Untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan, dan kemampuan, maka perlu diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil terutama bagi yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaian.

Pasal 23

Ayat (1)

Pegawai Negeri Sipil yang diberhentikan dengan hormat menerima hak-hak kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain hak pensiun dan tabungan hari tua.

Ayat (2)

Diberhentikan dengan hormat apabila tugasnya tidak diperlakukan oleh Pemerintah atau hal-hal lain yang dapat mengakibatkan yang bersangkutan diberhentikan tidak dengan hormat.

Ayat (3)

Diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan tergantung kepada berat ringannya pelanggaran atau memperhatikan jasa-jasa dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Ayat (4)

Diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan tergantung kepada berat ringannya pelanggaran yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dan memperhatikan jasa dan pengabdian.

Ayat (5)

Pegawai Negeri Sipil yang diberhentikan tidak dengan hormat tidak berhak menerima pensiun.

Pasal 24

Untuk menjamin kelancaran pemeriksaan, maka Pegawai Negeri Sipil yang disangka oleh pejabat yang berwajib melakukan tindak pidana kejahatan, dikenakan pemberhentian sementara sampai adanya putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap. Pemberhentian sementara tersebut adalah pemberhentian sementara dari jabatan negeri bukan pemberhentian sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil. Apabila pemeriksaan oleh yang berwajib telah selesai atau telah ada putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap dan ternyata bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak bersalah, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut direhabilitasikan terhitung sejak ia dikenakan pemberhentian sementara. Rehabilitasi yang dimaksud mengandung pengertian, bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan diistifikan dan dilembangkan pada jabatan semula. Apabila setelah pemeriksaan oleh Pengadilan telah selesai dan ternyata Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bersalah dan oleh sebab itu dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat diberhentikan dengan memperhatikan ketentuan Pasal 23 ayat (3) huruf b, ayat (4) huruf a, dan ayat (5) huruf c.

Pasal 25

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Ketentuan mengenai pendelegasian atau penyerahan kewenangan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah menjadi norma, standar, dan prosedur dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Ayat (3)

Jabatan-jabatan yang dimaksud dalam ketentuan ini merupakan jabatan-jabatan karier tertinggi. Oleh karena itu pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentiannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

Pasal 26

Ayat (1)

Pengucapan Stempel/jenji dilakukan menurut agama yang diakui Pemerintah, yakni: a. diawali dengan ucapan "Demi Allah" untuk penganut agama Islam; b. diakhiri dengan ucapan "Semoga Tuhan menolong saya" untuk penganut agama Kristen Protestan/Katolik; c. diawali dengan ucapan "Om atah Paramawisesa" untuk penganut agama Hindu; dan d. diawali dengan ucapan "Demi Sang Hyang Adi Buddha" untuk penganut agama Buddha.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 30

- 13 -

Cukup jelas

Pasal 31

Ayat (1)

Pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan agar terjamin keserasian pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan meliputi kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan anggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian, dan pengawasan.

Tujuan pendidikan dan pelatihan jabatan antara lain adalah:

- meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan; - menciptakan adanya pola berpikir yang sama; - menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik; dan - membina karier Pegawai Negeri Sipil.

Pada pokoknya pendidikan dan pelatihan jabatan dibagi 2 (dua), yaitu pendidikan dan pelatihan prajabatan dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan.

- Pendidikan dan Pelatihan prajabatan (pre service training) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya; - Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan (in service training) adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Ayat (2)

Cukup jelas

Pasal 32

Cukup jelas

Pasal 34

Cukup jelas

Pasal 34 A

Cukup jelas

Pasal 35

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Pegawai Negeri Sipil golongan tertentu yang dijatuhkan hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan *10075 pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil dapat mengajukan upaya banding administratif ke Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Ayat (3)

Cukup jelas

Pasal 37

Cukup jelas

Pasal II

Cukup jelas

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3890

Bentuk: UNDANG-UNDANG (UU)
Oleh: PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA
Nomor: 43 TAHUN 1999 (43/1999)
Tanggal: 30 SEPTEMBER 1999 (JAKARTA)
Sumber: LN 1999/169; TLN NOMOR 3890

- 14 -